



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

EVOLUCIÓN DEL SISTEMA BANCARIO EUROPEO Y ANÁLISIS DEL FRACASO DE LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES TRANSNACIONALES

Autor: Alba Corredera Ruiz
Director: Pablo Blanco Juárez

MADRID | Marzo de 2025

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción.....	8
2. Evolución de la Unión Europea y el Sistema Bancario Europeo.....	9
2.1. Las tres fases de la Unión Económica y Monetaria (UEM).....	10
2.2. Creación y funciones del Banco Central Europeo y el Eurosistema.....	11
2.3. Ampliación de la zona euro y su impacto económico.....	12
2.4. Evolución y estructura de la Unión Europea.....	13
3. Crisis Financiera Internacional y Crisis del euro.....	15
3.1. La crisis de 2008 y sus efectos en Europa.....	15
3.2. La crisis del euro (2010-2013).....	17
4. Supervisión Bancaria en la Unión Europea.....	18
4.1. <i>Single rulebook</i> : un marco normativo común	19
4.2. Mecanismo Único de Supervisión (MUS).....	19
4.3. Mecanismo Único de Resolución (MUR).....	20
4.4. Sistema Europeo de Garantía de Depósitos	21
5. Fusiones y Adquisiciones Transfronterizas en el Sistema Bancario Europeo.....	22
5.1. Evolución de las Fusiones y Adquisiciones en Europa.....	23
5.2. Obstáculos que Frenan las F&A Transnacionales.....	24
5.2.1. Barreras regulatorias y fragmentación del mercado financiero.....	24
5.2.2. Falta de sinergias y problemas operativos en la integración.....	25
5.2.3. Riesgos políticos y proteccionismo gubernamental.....	27
6. Cómo Europa puede ser más competitiva.....	28
6.1. Pérdida de competitividad europea y necesidad de respuesta común.....	28
6.2. Primer pilar: completar el mercado único y eliminar barreras.....	31
6.3. Segundo pilar: una estrategia industrial común.....	32
6.4. Tercer pilar: financiación público-privada para inversiones estratégicas.....	33
6.5. Cuarto pilar: una gobernanza europea común.....	35
7. El caso ABN AMRO: lecciones y propuestas para impulsar las F&A transnacionales en Europa.....	36
7.1. Una operación paneuropea ambiciosa en el auge de las F&A bancarias.....	36
7.2. Causas del fracaso de la operación ABN AMRO.....	37
7.3. Propuestas para que las F&A transnacionales empiecen a funcionar en Europa...40	

8. Conclusiones.....	42
9. Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado.....	43
10. Bibliografía.....	45

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

GRÁFICOS:

1. Gráfico 1: Crecimiento medio anual del PIB, 2002-2003
2. Gráfico 2: Productividad por hora trabajada, 2002-2023

Resumen:

A lo largo de las últimas décadas, el sistema bancario europeo ha seguido una trayectoria de integración institucional progresiva, marcada por hitos como la creación del euro, el fortalecimiento del BCE y la implantación de la Unión Bancaria. Sin embargo, pese a los avances regulatorios y de supervisión, persisten barreras estructurales que han frenado la consolidación bancaria a escala transnacional, lo que limita el potencial competitivo del sector financiero europeo frente a otras grandes economías como Estados Unidos o China.

Este trabajo analiza las causas del escaso desarrollo de las fusiones y adquisiciones bancarias transfronterizas en la Unión Europea, prestando especial atención a los obstáculos regulatorios, fiscales, operativos y políticos que impiden la emergencia de entidades verdaderamente paneuropeas. A partir de este diagnóstico, el estudio aborda la conexión entre integración financiera y competitividad europea, incorporando como referencia los informes Draghi y Letta, que ofrecen una hoja de ruta articulada en torno a cuatro pilares clave: mercado único, estrategia industrial común, financiación eficiente y gobernanza coordinada.

El caso ABN AMRO permite ilustrar los fallos estructurales del marco institucional europeo anterior a la Unión Bancaria. El fracaso de la operación, debido a una combinación de debilidades regulatorias, falta de coordinación, sobreprecio y ausencia de sinergias reales, sirve como ejemplo de los límites actuales del sistema. A partir de este análisis, se plantean reformas concretas para avanzar hacia una mayor integración bancaria en Europa como vía necesaria para reforzar la competitividad económica, mejorar la asignación de capital y consolidar la autonomía estratégica de la Unión.

Palabras Clave

Sistema bancario europeo, Unión Bancaria, fusiones y adquisiciones, integración financiera, competitividad, mercado único, regulación bancaria, estrategia industrial, caso ABN AMRO, informes Draghi y Letta, consolidación bancaria.

Abstract:

Over the past decades, the European banking system has undergone a progressive process of institutional integration, marked by milestones such as the introduction of the euro, the strengthening of the ECB, and the establishment of the Banking Union. Despite regulatory and

supervisory advances, structural barriers continue to hinder cross-border consolidation, limiting the competitive potential of the European financial sector compared to other major economies like the United States or China.

This study analyses the reasons behind the limited development of cross-border mergers and acquisitions in the EU, with particular attention to regulatory, fiscal, operational and political obstacles that prevent the emergence of truly pan-European banking institutions. Drawing on this diagnosis, the research explores the link between financial integration and European competitiveness, using the Draghi and Letta reports as reference points. These reports propose a roadmap based on four pillars: a deeper single market, a common industrial strategy, effective financing mechanisms, and coordinated economic governance.

The ABN AMRO case illustrates the institutional weaknesses that preceded the Banking Union. The failure of the transaction, driven by regulatory fragmentation, coordination problems and the lack of strategic alignment, serves as a case study of the current limits of the system. Building on this analysis, the paper outlines a set of reforms aimed at fostering a stronger and more integrated banking sector in Europe, as a key condition for boosting economic competitiveness, mobilizing capital efficiently and enhancing the EU's strategic autonomy.

Keywords

European banking system, Banking Union, mergers and acquisitions, financial integration, competitiveness, single market, banking regulation, industrial strategy, ABN AMRO case, Draghi report, Letta report, consolidation.

LISTADO DE ABREVIATURAS

ABN AMRO: Algemene Bank Nederland / Amsterdam-Rotterdam Bank

ANC: Autoridades Nacionales Competentes

BCE: Banco Central Europeo

BRRD: Bank Recovery and Resolution Directive

CECA: Comunidad Europea del Carbón y del Acero

CEE: Comunidad Económica Europea

CRD IV: Capital Requirements Directive IV

CRR: Capital Requirements Regulation

EBA: European Banking Authority (Autoridad Bancaria Europea)

EDIS: European Deposit Insurance Scheme (SEGD)

F&A: Fusiones y Adquisiciones

FEEF: Fondo Europeo de Estabilidad Financiera

FROB: Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria

FUR: Fondo Único de Resolución

IME: Instituto Monetario Europeo

JUR: Junta Única de Resolución

M&A: Mergers and Acquisitions

MEDE: Mecanismo Europeo de Estabilidad

MEEF: Mecanismo Europeo de Estabilización Financiera

MTC II: Mecanismo de Tipos de Cambio II

MUR: Mecanismo Único de Resolución

MUS: Mecanismo Único de Supervisión

ONDs: Options and National Discretions

OMT: Operaciones Monetarias de Compraventa

SEBC: Sistema Europeo de Bancos Centrales

SEGD: Sistema Europeo de Garantía de Depósitos

SEPA: Single Euro Payments Area

SRB: Single Resolution Board

SREP: Supervisory Review and Evaluation Process

TFG: Trabajo de Fin de Grado

UE: Unión Europea

UEM: Unión Económica y Monetaria

UMC: Unión de los Mercados de Capitales

1. Introducción

La construcción de un sistema bancario europeo integrado ha sido uno de los proyectos más complejos dentro del proceso de integración económica de la Unión Europea. Desde la creación del euro y del Banco Central Europeo (BCE) hasta el establecimiento de la Unión Bancaria, se han dado pasos importantes hacia una arquitectura financiera común. Estos avances han permitido fortalecer la supervisión y gestión de crisis, pero no han logrado eliminar del todo las fragmentaciones que todavía existen entre los sistemas bancarios nacionales.

Este trabajo tiene como **objetivo general** analizar la evolución del sistema bancario europeo, identificar los principales obstáculos que dificultan su integración plena y estudiar cómo una mayor consolidación bancaria puede contribuir a reforzar la competitividad de Europa. Para ello, se abordan cuatro líneas complementarias de análisis:

- 1) El desarrollo institucional del sistema bancario europeo, desde los primeros pasos hacia la unión monetaria hasta la creación de la Unión Bancaria.
- 2) Las causas que explican la escasa presencia de fusiones y adquisiciones (F&A) bancarias transnacionales en Europa, a pesar del marco normativo común.
- 3) El papel del sistema financiero como motor de crecimiento y competitividad dentro de la estrategia europea.
- 4) Las reformas necesarias para facilitar una mayor integración bancaria en el contexto europeo actual.

Además, se incluye el estudio de un caso representativo, la adquisición fallida de ABN AMRO por parte del consorcio de RBS, Fortis y Santander para ilustrar los desafíos reales que enfrentan estas operaciones en un entorno fragmentado.

La **metodología** empleada es de carácter cualitativo, basada en el análisis de fuentes académicas, documentos oficiales, normativa europea e informes estratégicos relevantes, como los elaborados por Mario Draghi y Enrico Letta. El enfoque adoptado combina el análisis institucional, jurídico y económico, así como la comparación internacional con modelos como el de Estados Unidos o China. El estudio de caso complementa el análisis teórico con una aproximación práctica a los límites del sistema actual.

En cuanto al **estado de la cuestión**, existen numerosas contribuciones que han estudiado el desarrollo del sistema bancario europeo, la estabilidad financiera y la regulación prudencial. También se han publicado trabajos sobre las fusiones bancarias desde una perspectiva financiera o empresarial. Sin embargo, son menos frecuentes los estudios que conectan directamente la fragmentación estructural del mercado bancario con la pérdida de

competitividad de la Unión Europea, o que analizan este problema en el marco de las propuestas institucionales recientes. Este trabajo se propone contribuir a esa línea, ofreciendo una visión integrada de los factores que explican el estancamiento de la consolidación bancaria transnacional y planteando una hoja de ruta basada en reformas concretas.

El trabajo se organiza en ocho capítulos. El primero examina el papel del sistema bancario en la economía y en la integración europea. El segundo recorre la evolución histórica del sistema bancario desde los años setenta hasta el nacimiento del euro. El tercero se centra en la crisis financiera y en el diseño institucional que dio lugar a la Unión Bancaria, cuyos tres pilares se analizan en detalle en el capítulo cuarto. En el capítulo cinco se abordan las principales barreras que han frenado el desarrollo de las F&A transnacionales, y en el sexto se estudia cómo una mayor integración financiera puede reforzar la competitividad europea, tomando como base los informes Draghi y Letta. El capítulo siete presenta el estudio de caso de ABN AMRO y una serie de propuestas para impulsar las F&A transnacionales en Europa y, finalmente, el capítulo ocho recoge las principales conclusiones y propuestas para construir un sistema bancario europeo más eficiente, cohesionado y competitivo.

2. Evolución de la Unión Europea y el Sistema Bancario Europeo

La evolución del sistema bancario europeo ha ido de la mano del proceso de integración económica e institucional de la Unión Europea. A medida que se consolidaba el mercado único y se fortalecía la unión monetaria, se hizo cada vez más necesario contar con una arquitectura financiera común que ofreciera estabilidad y ayudara a mejorar el funcionamiento del sistema bancario. En este contexto surgieron instituciones clave como el Banco Central Europeo (BCE), el Sistema Europeo de Bancos Centrales (SEBC) y, más adelante, la Unión Bancaria. Todas estas estructuras han tenido un papel fundamental en definir las condiciones normativas, operativas y competitivas en las que se han desarrollado o, en algunos casos, frustrado las fusiones y adquisiciones bancarias en Europa.

2.1. Las tres fases de la Unión Económica y Monetaria (UEM)

La Unión Económica y Monetaria (UEM) se desarrolló en tres fases fundamentales, cada una de las cuales marcó importantes avances hacia la creación del SEBC y el Eurosistema.¹

La primera fase comenzó el 1 de julio de 1990 y se caracterizó por la eliminación de las barreras internas a la libre circulación de bienes, personas, servicios y capitales entre los Estados miembros de la UE. Además, se inició la vigilancia multilateral de las políticas económicas para avanzar en la convergencia económica. Esta fase también incluyó la revisión de los tratados constitutivos de la Comunidad Económica Europea (CEE) para adaptarlos a los nuevos objetivos. El 7 de febrero de 1992 se firmó el Tratado de la Unión Europea (TUE) en Maastricht, que entró en vigor el 1 de noviembre de 1993. Este tratado incluía el Protocolo sobre los Estatutos del SEBC y del BCE, así como el Protocolo sobre los Estatutos del Instituto Monetario Europeo (IME).²

La segunda fase de la Unión Económica y Monetaria (UEM) comenzó el 1 de enero de 1994 con la creación del Instituto Monetario Europeo (IME), encargado de preparar el terreno para el euro. Durante esta etapa se reforzó la convergencia de las políticas económicas y se impulsaron los preparativos técnicos y normativos para introducir la moneda única. En 1997 se aprobó el Pacto de Estabilidad y Crecimiento, con el objetivo de garantizar la disciplina fiscal. Finalmente, en mayo de 1998, once países fueron autorizados a adoptar el euro, y el 1 de junio de ese mismo año se creó formalmente el Banco Central Europeo (BCE), que asumió las funciones del IME.³

La tercera fase de la UEM se inició el 1 de enero de 1999 con la adopción del euro como moneda única y la fijación irrevocable de los tipos de cambio entre los once Estados miembros fundadores. Desde entonces, el Consejo de Gobierno del BCE asumió la responsabilidad de la política monetaria común. Grecia se incorporó a la zona euro en 2001, y en 2002 se completó la transición con la entrada en circulación de los billetes y monedas en euros.⁴

¹ Banco de España, *Fases de la Unión Económica y Monetaria (UEM)*, <https://www.bde.es/wbe/es/sobre-banco/actividad-europea/eurosistema-sebc/historia-eurosistema/uem/fases-uem/> (consultado el 27 de febrero de 2025).

² Ibid.

³ Ibid.

⁴ Ibid.

2.2. Creación y funciones del Banco Central Europeo y el Eurosistema

El Banco Central Europeo (BCE) fue creado el 1 de junio de 1998 y tiene su sede en Fráncfort. Desde el 1 de enero de 1999, se convirtió en la institución responsable de definir y ejecutar la política monetaria en los países de la Unión Europea que adoptaron el euro como moneda. Su función principal es mantener la estabilidad de precios en la zona euro, garantizando así el poder adquisitivo de los ciudadanos y fomentando un crecimiento económico sostenible.⁵

El BCE es el núcleo tanto del Eurosistema como del Sistema Europeo de Bancos Centrales (SEBC). El Eurosistema está formado por el BCE y los bancos centrales nacionales de los países que utilizan el euro. Juntos, aplican las decisiones de política monetaria de forma descentralizada: el BCE define las directrices y los bancos centrales nacionales las ejecutan dentro de sus respectivos territorios.⁶

Además de gestionar la política monetaria, el BCE tiene otras funciones clave. Entre ellas destacan la supervisión de los principales grupos bancarios de la eurozona, a través del Mecanismo Único de Supervisión (MUS), en vigor desde 2014, y la gestión de las reservas oficiales de divisas. También autoriza la emisión de billetes en euros y vela por que la cantidad de dinero en circulación sea coherente con los objetivos de estabilidad monetaria.⁷

El BCE actúa, asimismo, como asesor de las instituciones europeas en materia de política económica, recopila y analiza estadísticas necesarias para fundamentar sus decisiones, y mantiene relaciones con organismos internacionales y foros financieros relevantes. Esta labor ha sido esencial en momentos de especial tensión, como la crisis financiera de 2008 o la crisis del euro entre 2010 y 2013.⁸

⁵ Banco Central Europeo, *Instituciones y órganos de la UE: Banco Central Europeo*, disponible en: https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search-all-eu-institutions-and-bodies/european-central-bank-ecb_es (consultado el 16 de marzo de 2025).

⁶ Banco de España, *¿Qué es el SEBC y el Eurosistema?*, disponible en: <https://cliente bancario.bde.es/pcb/es/blog/que-es-el-sebc-y-el-eurosistema.html> (consultado el 16 de marzo de 2025).

⁷ Banco Central Europeo, *Funciones*, disponible en: <https://www.ecb.europa.eu/ecb/orga/tasks/html/index.es.html> (consultado el 16 de marzo de 2025).

⁸ Ibid.

2.3. Ampliación de la zona euro y su impacto económico

Desde que comenzó a utilizarse como moneda escritural en 1999 y empezó a circular físicamente en 2002, el euro se ha ido ampliando de forma gradual hasta ser adoptado por 20 Estados miembros, con Croacia como último país en incorporarse en 2023. Esta expansión ha sido clave para reforzar la integración económica europea, al establecer un marco monetario común bajo la dirección del Banco Central Europeo (BCE), lo que ha contribuido a dar estabilidad y coherencia a los mercados financieros de la eurozona.⁹

Antes de unirse al euro, los países deben cumplir una serie de condiciones conocidas como criterios de convergencia, recogidas en el Tratado de Maastricht. Entre estos requisitos se incluyen la estabilidad de precios, con una inflación anual que no debe superar en más de un 1,5 % la media de los tres países con menor inflación de la UE, y la sostenibilidad de las finanzas públicas, que exige que el déficit público no exceda el 3 % del PIB y que la deuda pública se mantenga por debajo del 60 % del PIB, salvo excepciones con una tendencia de reducción constante. Además, los países deben demostrar estabilidad en el tipo de cambio al participar durante al menos dos años en el Mecanismo de Tipos de Cambio (MTC II) sin devaluaciones significativas y mantener tasas de interés a largo plazo que no superen en más de un 2 % la media de los tres países con mayor estabilidad de precios. Estos requisitos han sido fundamentales para garantizar que los nuevos miembros posean una base económica sólida, evitando desequilibrios financieros que puedan comprometer la estabilidad de la eurozona.¹⁰

Desde su adopción, el euro ha generado importantes beneficios económicos para los Estados miembros que conforman la eurozona. En primer lugar, la eliminación de los costes de cambio y la reducción de la volatilidad cambiaria han facilitado el comercio interior y la inversión transfronteriza, fortaleciendo el mercado único y fomentando una mayor integración

⁹ Banco de España. *Introducción del euro: historia y transición al efectivo*. Disponible en: <https://www.bde.es/wbe/es/sobre-banco/actividad-europea/eurosistema-sebc/historia-eurosistema/euro/introduccion-euro/>. [Consulta: 27 de febrero de 2025].

¹⁰ Banco de España, *Criterios de convergencia para la adopción del euro*, disponible en: <https://www.bde.es/wbe/es/sobre-banco/actividad-europea/eurosistema-sebc/historia-eurosistema/euro/criterios-convergencia/> [consulta: 27 de febrero de 2025].

económica¹¹. También ha hecho más transparentes los precios, lo que fomenta la competencia y permite comparar fácilmente productos y servicios entre países. Esto, a su vez, ha contribuido a mantener la inflación bajo control. Además, al ser una moneda estable y de confianza, ha permitido acceder a financiación en mejores condiciones, tanto para gobiernos como para empresas y familias.¹²

Estas ventajas han impulsado tanto la actividad económica general europea, como también han creado condiciones más propicias para la expansión empresarial a nivel transnacional. En el ámbito bancario, por ejemplo, la existencia de una moneda única ha eliminado el riesgo de tipo de cambio, que era uno de los principales obstáculos para las fusiones y adquisiciones entre bancos de distintos países. Sin embargo, y pese a estos avances, todavía existen barreras de tipo regulatorio, fiscal y estructural que siguen dificultando la consolidación del sistema bancario europeo, como se analizará más adelante.¹³

2.4. Evolución y estructura de la Unión Europea

La Unión Europea (UE) es el resultado de un proceso de integración que comenzó tras la Segunda Guerra Mundial, con el objetivo de garantizar la paz y fomentar la prosperidad económica mediante la cooperación entre Estados. La idea central era que una mayor interdependencia económica reduciría el riesgo de conflictos y promovería el desarrollo conjunto.¹⁴

El primer paso significativo fue la firma del Tratado de París en 1951, que dio origen a la Comunidad Europea del Carbón y del Acero (CECA), formada por Alemania, Francia, Italia, Bélgica, Países Bajos y Luxemburgo. La CECA estableció una autoridad supranacional para gestionar sectores clave como el carbón y el acero, y marcó el inicio de la integración europea.

15

¹¹ Unión Europea, *Ventajas del euro*, disponible en: https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/euro/benefits_es [consulta: 27 de febrero de 2025].

¹² Representación de la Comisión Europea en España, *Más allá de una moneda: los beneficios del euro*, disponible en: https://spain.representation.ec.europa.eu/noticias-eventos/noticias-0/mas-alla-de-una-moneda-los-beneficios-del-euro-2024-03-20_es [consulta: 23 de marzo de 2025].

¹³ Ibid.

¹⁴ Banco de España, *La construcción de la Unión Europea*, disponible en: <https://www.bde.es/wbe/es/sobre-banco/actividad-europea/eurosistema-sebc/historia-eurosistema/proceso-integracion/construccion-ue/> [consulta: 27 de febrero de 2025].

¹⁵ Ibid.

Ese avance se consolidó con la firma de los Tratados de Roma en 1957, que crearon la Comunidad Económica Europea (CEE) y a la Comunidad Europea de la Energía Atómica (Euratom). La CEE tenía como objetivo formar un mercado común en el que los bienes, servicios, personas y capitales pudieran circular libremente. A partir de entonces, se fueron suprimiendo barreras comerciales y armonizando normativas para facilitar el funcionamiento conjunto de las economías europeas.¹⁶

Con el Acta Única Europea de 1986 se reforzó el proyecto del mercado único, y el Tratado de Maastricht de 1992 supuso un salto importante ya que se constituyó formalmente la Unión Europea y se sentaron las bases de la Unión Económica y Monetaria (UEM). Estas reformas ampliaron las competencias comunitarias y consolidaron un marco institucional más coordinado, clave también para el funcionamiento del sistema bancario europeo.¹⁷

Los Tratados de Ámsterdam (1997), Niza (2001) y, especialmente, Lisboa (2007) consolidaron la arquitectura institucional de la UE. Este último modernizó su funcionamiento, permitió que la UE pudiera actuar legalmente como una sola entidad en el ámbito internacional y aclaró qué competencias comparte con los Estados, como la regulación financiera o la política económica. Gracias a esta reforma, las instituciones europeas ganaron capacidad para intervenir de forma más directa en las normas que afectan a los bancos y a los mercados financieros.¹⁸

Paralelamente, la UE fue ampliando su número de miembros. A los seis países fundadores se sumaron otros del sur de Europa (España, Portugal, Grecia) y, más adelante, de Europa Central y del Este, hasta alcanzar los 27 actuales. Esta expansión ha consolidado a la UE como un referente global, aunque también ha introducido una mayor diversidad jurídica y económica, que dificulta una armonización plena del mercado único, especialmente en sectores como el financiero.¹⁹

Para acceder a la UE, los países deben cumplir los llamados criterios de Copenhague, fijados en 1993. Exigen estabilidad democrática, respeto al Estado de derecho y los derechos fundamentales, una economía de mercado funcional y la capacidad para asumir las

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Unión Europea, *Ampliación de la Unión Europea: principios y evolución histórica*, disponible en: https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/eu-enlargement_es [consulta: 27 de febrero de 2025].

obligaciones de la membresía, lo que implica aplicar el acervo comunitario y contar con una administración pública eficaz.²⁰

Aunque la Unión Europea ha dado pasos muy relevantes hacia la integración económica superando fases como la zona de libre comercio, la unión aduanera y el mercado común y se encuentra actualmente en una etapa avanzada de unión económica, aún está lejos de alcanzar una integración plena. Esta última requeriría una verdadera aplicación de políticas económicas comunes bajo una estructura institucional con poderes efectivos, lo cual permitiría aprovechar mejor las economías de escala, reducir costes y reforzar la solidez financiera del conjunto europeo. Sin embargo, en la práctica, persisten importantes obstáculos, especialmente en el ámbito financiero. Las entidades bancarias que operan a escala transnacional siguen enfrentándose a diferencias regulatorias en legislación societaria, fiscalidad, protección del consumidor o mecanismos de resolución, lo que fragmenta el mercado interior y dificulta el desarrollo de auténticos grupos bancarios paneuropeos.²¹

3. Crisis Financiera Internacional y Crisis del euro

La crisis financiera internacional de 2008 y la posterior crisis del euro entre 2010 y 2013 representaron desafíos sin precedentes para el sistema económico y financiero europeo. Ambas pusieron en evidencia las fragilidades del sistema bancario europeo, la falta de mecanismos comunes de supervisión y resolución, y los límites de una unión monetaria sin una verdadera unión económica. Como resultado, hubo una respuesta institucional por la que se implementaron profundas reformas, incluyendo la creación de la Unión Bancaria, con el objetivo de fortalecer la estabilidad financiera y evitar futuras crisis similares.

3.1. La crisis de 2008 y sus efectos en Europa

El origen de la crisis financiera de 2008 se encuentra en el colapso del mercado hipotecario subprime en Estados Unidos, que provocó una reacción en cadena en el sistema financiero internacional. La exposición de numerosas entidades financieras europeas a estos activos tóxicos hizo que la crisis rápidamente se extendiera al viejo continente tras la quiebra de

²⁰ Banco de España, *Cómo ingresar en la Unión Europea*, disponible en: <https://www.bde.es/wbe/es/sobre-banco/actividad-europea/eurosistema-sebc/historia-eurosistema/proceso-integracion/como-ingresar-ue/> [consulta: 27 de febrero de 2025].

²¹ Banco de España, *Grado de integración económica y monetaria*, disponible en: <https://www.bde.es/wbe/es/sobre-banco/actividad-europea/eurosistema-sebc/historia-eurosistema/proceso-integracion/grado-integracion/> [consulta: 17 de febrero de 2025].

Lehman Brothers en septiembre de ese año. Como consecuencia, se produjo un profundo colapso de la confianza entre las instituciones financieras, que llevó a la paralización del mercado interbancario, restringiendo severamente el acceso al crédito y precipitando una recesión económica generalizada.²²

Ante esta crisis, el Banco Central Europeo (BCE) respondió reduciendo drásticamente los tipos de interés y adoptando medidas extraordinarias para proporcionar liquidez al sistema financiero europeo. Estas políticas monetarias expansivas estuvieron acompañadas por estímulos fiscales y rescates bancarios de los gobiernos nacionales, aumentando considerablemente los déficits y la deuda pública en muchos países europeos.²³

En España, la crisis dejó al descubierto problemas estructurales profundos, especialmente en las cajas de ahorro, que estaban altamente expuestas al sector inmobiliario y carecían de controles internos eficaces. El fuerte aumento de la morosidad hizo que numerosas entidades bancarias fueran insostenibles, lo que requirió una intervención pública inmediata.²⁴

Como respuesta concreta, en 2009 se creó el Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB), cuyo objetivo inicial era canalizar ayudas públicas para favorecer la integración y recapitalización de las entidades con dificultades. Originalmente financiado por el Tesoro y el Fondo de Garantía de Depósitos, el FROB fue evolucionando hasta convertirse en una autoridad especializada en resolución bancaria, integrándose finalmente en 2015 en el Mecanismo Único de Resolución europeo. A lo largo de sus primeros diez años, el FROB participó en más de cincuenta operaciones de reestructuración, entre ellas la intervención de Caja Castilla-La Mancha, la nacionalización de Bankia y la resolución del Banco Popular en 2017, entidad que acabó adquirida por Banco Santander. Estas actuaciones redujeron considerablemente el número de entidades financieras en España, pasando de más de cuarenta y cinco cajas a menos de diez grupos bancarios principales, consolidando al FROB como una pieza clave para preservar la estabilidad financiera del país.²⁵

²² Banco de España, *Informe sobre la crisis financiera y bancaria en España, 2008-2014* (Madrid: Banco de España, mayo de 2017), 64-69.

²³ *Ibid.*, 74-76.

²⁴ Jaime Ponce Huerta, «El FROB en la reestructuración del sistema bancario español. Evolución tras una década de actividad (2009-2019) y consideraciones para la Unión Bancaria», 27-31.

²⁵ *Ibid.*

3.2. La crisis del euro (2010-2013)

A partir de 2010, la crisis financiera global evolucionó en Europa hacia una crisis de carácter soberano, conocida como la crisis del euro o crisis de la deuda soberana. El detonante fue la revelación de la manipulación de las cuentas públicas de Grecia, que derivó en un aumento abrupto de las primas de riesgo y en la pérdida de acceso a los mercados por parte de varios Estados miembros. La crisis puso de manifiesto la interacción de tres factores de riesgo: el bancario, el soberano y el macroeconómico. En España e Irlanda, la quiebra de entidades financieras expuestas al sector inmobiliario obligó a los Estados a intervenir, trasladando el problema bancario al plano fiscal. Esta situación, unida a desequilibrios acumulados, agravó la fragmentación del mercado interior europeo y debilitó la transmisión de la política monetaria del BCE.²⁶

Para evitar un colapso financiero, la Unión Europea creó en 2010 dos mecanismos de ayuda temporal: el Fondo Europeo de Estabilidad Financiera (FEEF) respaldado por los Estados Miembros, y el Mecanismo Europeo de Estabilización Financiera (MEEF), con recursos del presupuesto de la Unión. Ambos sirvieron para rescatar a países como Irlanda, Portugal y Grecia, que no podían financiarse por sí mismos debido a la pérdida de confianza de los mercados.²⁷ En 2012 se sustituyeron ambos por el Mecanismo Europeo de Estabilidad (MEDE), dotado de personalidad jurídica y un capital suscrito de 700.000 millones de euros, con capacidad de préstamo efectiva de hasta 500.000 millones²⁸. Ese mismo año, España solicitó asistencia financiera para la reestructuración de su sistema bancario. La ayuda se canalizó a través del MEDE mediante un Memorando de Entendimiento (MoU) que incluía condiciones exigentes: nuevas normas de resolución, creación de la SAREB, una entidad creada para comprar y gestionar los activos problemáticos de los bancos en crisis, y profundas reformas estructurales en gobernanza bancaria. Entre otras medidas, se aprobó el Real Decreto-ley 24/2012 y la Ley 9/2012, configurando un marco legal que anticipaba elementos de la futura Unión Bancaria.²⁹

²⁶ Banco de España. *Informe sobre la crisis financiera y bancaria en España, 2008-2014* (Madrid: Banco de España, 2017), 72-74.

²⁷ *Ibid.*, 72, 76, 77.

²⁸ *Ibid.*, 77.

²⁹ *Ibid.*, 175-182

Paralelamente, el BCE puso en marcha su programa de Operaciones Monetarias de Compraventa (OMT), que permitió la compra de bonos soberanos en los mercados secundarios para reducir las primas de riesgo de los países afectados y garantizar la estabilidad del euro.³⁰

Este episodio puso de manifiesto claramente las limitaciones institucionales de la UEM. Quedó demostrado que Europa no contaba con herramientas suficientes para gestionar crisis financieras de forma coordinada, lo que agravó aún más los problemas derivados del fuerte vínculo entre los bancos y la deuda pública de los países miembros. Esta situación obligó a replantear profundamente el sistema de gobernanza económica y facilitó que se avanzara hacia la creación de la Unión Bancaria, pensada precisamente para evitar que se repitieran crisis similares y aportar mayor estabilidad al sistema financiero europeo.

4. Supervisión Bancaria en la Unión Europea

Las crisis de 2008 y, especialmente, la crisis del euro entre 2010 y 2013 demostraron la fragilidad del sistema bancario europeo. Durante esos años quedó claro que cada país actuaba por separado, con reglas diferentes, lo que dificultaba una respuesta rápida y coordinada a los problemas del sector financiero. Esta falta de unidad también era una de las razones por las que las fusiones y adquisiciones entre bancos de distintos países no terminaban de consolidarse.³¹

Como respuesta a esta situación, en 2012 los Gobiernos europeos acordaron avanzar hacia la creación de la Unión Bancaria, un proyecto que buscaba la solidez del sistema bancario, eliminar la fragmentación de los mercados y restaurar los canales de transmisión de la política monetaria, así, las operaciones entre bancos de distintos Estados fueran más viables.³²

Este nuevo marco institucional se articuló en torno a tres pilares: el Mecanismo Único de Supervisión (MUS), el Mecanismo Único de Resolución (MUR) y el Sistema Europeo de Garantía de Depósitos (SEGD), aún pendiente de aprobación. Todos ellos se apoyan en una base normativa común, conocida como el *Single rulebook*, que busca garantizar que todos los

³⁰ Ibid., 147-148

³¹ Banco de España, *Informe sobre la crisis financiera y bancaria en España, 2008-2014* (Madrid: Banco de España, 2017), 70-72.

³² Ibid., 77.

bancos operen bajo las mismas reglas, independientemente del país en el que estén establecidos.³³

4.1 *Single rulebook*: un marco normativo común

El *single rulebook* es el conjunto de normas que rigen de forma homogénea el funcionamiento de los bancos en toda la Unión Europea. Su objetivo principal es evitar que los Estados miembros apliquen reglas diferentes que distorsionen la competencia o dificulten la supervisión bancaria común. Estas normas proporcionan seguridad jurídica y permiten que los bancos operen con mayor previsibilidad, algo fundamental para fomentar un mercado financiero europeo verdaderamente integrado.³⁴

Entre sus pilares normativos se encuentran el Reglamento de Requisitos de Capital (CRR) y la Directiva de Requisitos de Capital (CRD IV), que recogen los estándares mínimos de capital, liquidez, apalancamiento y gobernanza. Ambas normas incorporan los acuerdos de Basilea III al derecho europeo y buscan garantizar que las entidades bancarias dispongan de una base financiera sólida para absorber pérdidas y resistir tensiones del mercado.³⁵

Otro componente esencial del *single rulebook* es la Directiva de Recuperación y Resolución Bancaria (BRRD), que establece cómo deben actuar las entidades y las autoridades si un banco entra en dificultades. Esta norma introduce herramientas como la recapitalización interna (*bail-in*), que obliga a accionistas y acreedores a asumir pérdidas antes de utilizar fondos públicos esto.³⁶

En conjunto, estas normas han contribuido a reforzar la estabilidad del sistema bancario europeo y es un gran paso para un sistema financiero más armonizado.

4.2. Mecanismo Único de Supervisión (MUS)

El Mecanismo Único de Supervisión (MUS) es el primer pilar de la Unión Bancaria, entró en funcionamiento en 2014 con los objetivos de garantizar una adecuada supervisión y solidez del sector bancario europeo y contribuir a la estabilidad e integración financiera en la zona del euro. Su estructura integra al BCE y a las Autoridades Nacionales Competentes (ANC) de los

³³ Ibid., 222-223.

³⁴ Banco de España, *Informe sobre la crisis financiera y bancaria en España, 2008-2014* (Madrid: Banco de España, 2017), 223-225

³⁵ Ibid.

³⁶ Ibid., 225-226

Estados participantes, supervisando directamente a las entidades bancarias más relevantes. Se consideran entidades significativas aquellas cuyos activos superan los 30.000 millones de euros o representan más del 20% del PIB del país en el que operan. Estas entidades están bajo la supervisión directa del BCE, mientras que las entidades menos significativas permanecen bajo la supervisión de las ANC, aunque con supervisión indirecta del BCE para garantizar la coherencia regulatoria.³⁷

Para las entidades bajo supervisión directa del BCE, se crean equipos conjuntos de supervisión (*Joint Supervisory Teams*) formados por personal del BCE y de los supervisores nacionales. Estos equipos realizan un seguimiento continuo y realizan inspecciones *in situ* para evaluar la solvencia y el perfil de riesgo de cada banco.³⁸

4.3. Mecanismo Único de Resolución (MUR)

El Mecanismo Único de Resolución (MUR) es el segundo pilar de la Unión Bancaria y responde a la necesidad de contar con una estructura común para gestionar la quiebra de entidades bancarias en la eurozona. Su doble objetivo es, por un lado, centralizar la toma de decisiones en situaciones de crisis bancaria y, por otro, garantizar una financiación equitativa y coordinada de las resoluciones. Para ello, se crearon dos herramientas fundamentales: la Junta Única de Resolución (JUR), como autoridad responsable de aplicar los procesos de resolución, y el Fondo Único de Resolución (FUR), que aporta los recursos necesarios para intervenir sin recurrir a dinero público.³⁹

El MUR fue establecido por el Reglamento (UE) n.º 806/2014 y comenzó a operar plenamente el 1 de enero de 2016. Está diseñado como un sistema conjunto que involucra tanto a la JUR como a las autoridades nacionales de resolución (ANR) de los Estados miembros participantes. En particular, la JUR actúa en los casos que afectan a bancos importantes supervisados directamente por el BCE, a grupos bancarios transfronterizos, y a otras entidades cuando se prevé utilizar el FUR.⁴⁰

En el caso de España, el marco legal está regulado por la Ley 11/2015, que transpone la Directiva de Recuperación y Resolución Bancaria (BRRD). Esta ley asigna al Banco de España

³⁷ Ibid., 225,228.

³⁸ Ibid., 229

³⁹ Ibid., 229-231.

⁴⁰ Ibid., 231.

las funciones de planificación preventiva, mientras que el FROB se encarga de ejecutar las resoluciones cuando una entidad entra en situación crítica.⁴¹

El Fondo Único de Resolución (FUR) se nutre de aportaciones del sector bancario y tiene como objetivo alcanzar, en un periodo de ocho años, un volumen equivalente al 1 % de los depósitos cubiertos del sistema bancario europeo. Se estima que este fondo llegará a reunir aproximadamente 55.000 millones de euros, lo que permitirá actuar de forma rápida y coordinada ante crisis bancarias, sin necesidad de recurrir al apoyo de los Estados.⁴²

La implantación del Mecanismo Único de Supervisión (MUS) y del Mecanismo Único de Resolución (MUR) ha supuesto un avance decisivo hacia un sistema bancario europeo más integrado, estable y coherente. Por un lado, el MUS ha armonizado la supervisión prudencial de las principales entidades bancarias mediante la acción conjunta del BCE y las autoridades nacionales, reforzando la confianza en la solvencia del sistema. Por otro, el MUR ha establecido un marco común y previsible para la resolución de crisis bancarias, reduciendo la fragmentación y el riesgo de soluciones descoordinadas entre Estados. Ambos pilares han mejorado sustancialmente el entorno para las fusiones y adquisiciones transnacionales, al ofrecer mayor seguridad jurídica y reducir las incertidumbres regulatorias. No obstante, la Unión Bancaria sigue incompleta: la ausencia de un sistema europeo de garantía de depósitos plenamente implantado sigue limitando el alcance de esta integración, generando rechazos en los mercados y dificultando el despliegue definitivo de F&A transnacionales.

4.4. Sistema Europeo de Garantía de Depósitos

A pesar de los avances, la Unión Bancaria sigue incompleta. Su tercer pilar, el Sistema Europeo de Garantía de Depósitos (SEGD), aún no ha sido implantado. Este mecanismo busca garantizar los depósitos de los ciudadanos europeos con independencia del país donde se encuentre su banco, eliminando la fragmentación financiera actual y reduciendo el riesgo de contagio en situaciones de crisis. Esto daría a un fondo común que aumentaría la confianza en

⁴¹ Ibid.

⁴² Ibid.

el sistema, permitiría un tratamiento más uniforme entre países y facilitaría las fusiones y adquisiciones bancarias transnacionales, al reducir las diferencias entre sistemas nacionales.⁴³

Sin embargo, falta consenso político para su aprobación y no existe una fecha concreta para esta. Como medida intermedia, se está reforzando el marco europeo de gestión de crisis y garantías de depósitos, para mejorar el uso de los fondos nacionales en procesos de resolución.⁴⁴

A pesar de los avances, la Unión Bancaria no puede darse por completada mientras no se implante el Sistema Europeo de Garantía de Depósitos. Este tercer pilar permitiría proteger los depósitos con un fondo común, reforzar la confianza en todo el sistema y eliminar diferencias entre marcos nacionales, favoreciendo así las fusiones bancarias entre países. Además, su puesta en marcha es clave para impulsar la Unión del Mercado de Capitales, al crear un entorno financiero más integrado y eficiente en la asignación del ahorro y la inversión a escala europea.

⁴⁵

5. Fusiones y Adquisiciones Transfronterizas en el Sistema Bancario Europeo

Las fusiones y adquisiciones constituyen una de las estrategias más eficaces para impulsar el crecimiento empresarial. A través de ellas, las compañías no solo logran reducir costes y aumentar su tamaño, sino que también refuerzan su capacidad para competir en un entorno global cada vez más exigente. En particular, las F&A de carácter transnacional se han consolidado como el principal mecanismo de expansión internacional, permitiendo a las empresas acceder a nuevos mercados, diversificar su actividad y posicionarse estratégicamente tanto en economías desarrolladas como en países emergentes.⁴⁶

Las fusiones y adquisiciones (F&A) han sido un instrumento clave en la transformación del sector bancario europeo, especialmente tras las crisis financieras recientes, que han evidenciado la necesidad de una mayor consolidación e integración. No obstante, las operaciones transfronterizas entre bancos de distintos países siguen siendo la gran asignatura pendiente de

⁴³ Banco de España, *La Unión Bancaria: ¿en qué consiste y en qué nos beneficia?*, consultado el 6 de abril de 2024, <https://www.bde.es/wbe/es/noticias-eventos/blog/la-union-bancaria--en-que-consiste-y-en-que-nos-beneficia.html>.

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ F. X. M. Reto, *Fusiones y Adquisiciones (M&As) Transnacionales: Asignatura Pendiente en Europa*.

la Unión Europea. A pesar de los avances normativos con la creación de la Unión Bancaria y del mercado único, el proceso de consolidación ha estado marcado por un claro predominio de las fusiones domésticas, mientras que las transnacionales han tenido un desarrollo mucho más limitado. Ello se debe, en gran medida, a que continúa habiendo importantes barreras regulatorias, económicas y políticas, a las que se suman diferencias culturales y sociales entre Estados miembros. Esta fragmentación nacional, aún no superada, frena la formación de entidades con mayor tamaño y alcance capaces de competir a nivel global, y provoca que los mercados financieros acojan con escepticismo los anuncios de fusiones o adquisiciones entre entidades de diferentes países europeos.⁴⁷

5.1. Evolución de las Fusiones y Adquisiciones en Europa

Desde la década de 1990, las F&A en el sector bancario europeo han atravesado distintas fases. Inicialmente, el proceso se centró en la consolidación de mercados nacionales, con el objetivo de fortalecer a las entidades financieras dentro de sus respectivos países. Esto se tradujo en fusiones domésticas con la intención de alcanzar economías de escala, mejorar la eficiencia operativa y responder a la creciente competencia global.⁴⁸

Con la introducción del euro y el impulso del mercado único, se esperaba un auge de las operaciones transfronterizas. Sin embargo, esta expectativa no se materializó. Según datos de Thomson Financial Services, en 2001 el 54,1 % de las F&A en Europa se realizaron entre empresas del mismo país, mientras que solo el 14,9 % involucraron a entidades de distintos Estados miembros. Esta proporción, lejos de representar una coyuntura puntual, ha permanecido constante desde los años noventa, lo que pone de manifiesto el limitado grado de integración del sistema bancario europeo en términos de consolidación transnacional.⁴⁹

El mercado europeo de F&A ha tenido una evolución cíclica, con variaciones significativas en el volumen de transacciones a lo largo de las décadas. Durante la década de 1990, el número de fusiones y adquisiciones creció de manera constante, alcanzando un máximo en el año 2000

⁴⁷ J. M. Campa, *Fusiones y adquisiciones en Europa: una asignatura pendiente*, *Universia Business Review*, n.º 2 (2004)

⁴⁸ M. O. de Urbina Criado, M. Á. M. Sánchez y L. Á. G. Martín, *Fusiones/Adquisiciones y Acuerdos de Cooperación en la Unión Europea durante el periodo 2000–2007*, *Universia Business Review*, n.º 22 (2009): 121.

⁴⁹ J. M. Campa, *Fusiones y adquisiciones en Europa: una asignatura pendiente*, *Universia Business Review*, n.º 2 (2004): 14–15.

con 16.750 operaciones valoradas en casi un billón de euros. No obstante, los primeros años del siglo XXI marcaron una fuerte contracción, provocada por la desaceleración económica y la caída en las valoraciones de mercado. Este patrón no fue exclusivo de Europa, sino que se replicó en otras grandes economías como la estadounidense, lo que sugiere que las dinámicas de F&A respondían más a factores macroeconómicos globales que a transformaciones estructurales internas derivadas del proceso de integración europea.⁵⁰

La crisis financiera de 2008 supuso un punto de inflexión en la dinámica de las F&A. Muchas entidades se vieron obligadas a fusionarse para evitar la quiebra o para recibir apoyo estatal. No obstante, el endurecimiento de la regulación bancaria y las restricciones impuestas por los gobiernos nacionales redujeron las oportunidades de integración transfronteriza.

En términos de distribución geográfica, la actividad de F&A en Europa ha sido desigual. Los países con mercados de valores más desarrollados, como Reino Unido, los Países Bajos y las naciones nórdicas, han registrado una mayor actividad en comparación con economías de mayor tamaño como Alemania, Francia o España. En Reino Unido, por ejemplo, las empresas participaron en más del 30% de las transacciones de fusiones dentro de la Unión Europea durante la última década.⁵¹

5.2. Obstáculos que frenan las F&A Transnacionales

5.2.1 Barreras regulatorias y fragmentación del mercado financiero.

Uno de los principales obstáculos que enfrenta la consolidación bancaria transfronteriza es la falta de armonización efectiva en el marco regulador europeo. Si bien el *Single Rulebook* y el Mecanismo Único de Supervisión (MUS) representan avances sustanciales, subsisten importantes diferencias derivadas de las denominadas *options and national discretions (ONDS)*, que permiten a cada país adaptar ciertos aspectos normativos a su realidad nacional. Esto ha generado un entorno regulatorio heterogéneo, donde las entidades bancarias operan bajo reglas que, aunque formalmente comunes, presentan diferencias sustanciales en su aplicación práctica.⁵²

Un obstáculo clave para la integración bancaria en Europa es la obligación de mantener capital y liquidez separados en cada país donde un banco opera. En lugar de gestionar sus recursos de manera global, las entidades deben cumplir con requisitos financieros independientes en cada

⁵⁰ Ibid.,14.

⁵¹ Ibid.,15.

⁵² A. Gardella, M. Rimarchi y D. Stroppa, *Potential Regulatory Obstacles to Cross-Border Mergers and Acquisitions in the EU Banking Sector*, EBA Staff Paper Series, n.º 7 (2020): 13–16.

jurisdicción. Esto aumenta los costos y complica la consolidación bancaria, ya que los grupos financieros no pueden optimizar sus recursos de manera eficiente en toda la UE. En consecuencia, muchas fusiones y adquisiciones transfronterizas pierden atractivo debido a estas restricciones.⁵³

Esta situación se ve agravada por las restricciones a las transferencias de fondos entre filiales de un mismo grupo bancario, lo que reduce aún más la flexibilidad financiera e incrementa el riesgo de fragmentación. Como resultado, la competitividad de estos bancos se ve afectada y la integración del sistema financiero europeo se vuelve más difícil.⁵⁴

Las diferencias en las prácticas de supervisión entre países suponen un obstáculo adicional para las F&A transnacionales. A pesar de que el BCE ha promovido una convergencia progresiva de criterios a través del proceso SREP (*Supervisory Review and Evaluation Process*), los Estados miembros conservan márgenes de discrecionalidad en aspectos clave como los requerimientos de capital, la evaluación de riesgos o la aprobación de fusiones. Esta disparidad genera incertidumbre regulatoria, especialmente en relación con las exigencias que las entidades deberán cumplir tras una operación de consolidación.⁵⁵

Además, la ausencia de un marco armonizado para la evaluación prudencial de las fusiones bancarias añade una capa de complejidad al proceso. La interacción entre la normativa de la UE y las autoridades nacionales no siempre es clara ni predecible, lo que dificulta la estructuración de las operaciones y desincentiva el desarrollo de F&A transnacionales.⁵⁶

Un ejemplo de estas dificultades regulatorias se vio en el intento de fusión entre Deutsche Bank y Commerzbank en 2019. A pesar de que la operación tenía sentido desde una perspectiva estratégica, la incertidumbre sobre los requisitos regulatorios y la dificultad para obtener la aprobación de los supervisores en distintos países contribuyeron al fracaso del acuerdo. Este caso refleja cómo la falta de armonización regulatoria sigue siendo un obstáculo importante para la creación de bancos verdaderamente paneuropeos.⁵⁷

5.2.2 Falta de sinergias y problemas operativos en la integración.

Además de los obstáculos regulatorios, la consolidación bancaria transfronteriza en la Unión Europea se enfrenta a importantes dificultades operativas, tecnológicas y estructurales que impiden aprovechar plenamente las sinergias esperadas y dificultan la eficiencia del proceso

⁵³ Ibid., 17-19.

⁵⁴ Ibid., 21-22.

⁵⁵ Ibid., 32-33.

⁵⁶ Ibid., 37-39.

⁵⁷ Reuters, "Fracasó la fusión de Deutsche y Commerzbank," 2019.

de integración. Estos problemas, especialmente visibles en la fase posterior a la fusión, afectan directamente a la viabilidad económica y estratégica de muchas operaciones de F&A.⁵⁸

Uno de los principales retos identificados por la Autoridad Bancaria Europea (EBA) es la complejidad de la fase transicional tras la ejecución de la fusión. Durante este periodo, las entidades deben integrar sus estructuras organizativas, sistemas de información, modelos internos y procesos de negocio, lo que conlleva riesgos significativos que exigen una planificación exhaustiva y medidas de mitigación adecuadas. La integración tecnológica es especialmente crítica: la falta de interoperabilidad entre los sistemas informáticos, las dificultades en la migración de datos y los requisitos para mantener la resiliencia operativa durante la transición imponen costes elevados y requieren inversiones considerables.⁵⁹

La EBA ha propuesto que los supervisores definan criterios comunes para esta fase, incluyendo acuerdos de servicios transitorios y exigencias de experiencia previa en procesos similares. También recomienda la imposición de un colchón de capital adicional para cubrir los riesgos de integración, cuya calibración debe basarse en hitos específicos del proceso. Además, es necesario clarificar el tratamiento prudencial del *badwill*, especialmente si puede usarse para reducir requerimientos de capital.⁶⁰

Otro factor que complica la integración bancaria en Europa es la diferencia entre los sistemas contables y fiscales de cada país. Cada Estado miembro tiene normas propias para el pago de impuestos y la contabilidad de los bancos, lo que añade costos y dificulta la fusión de entidades financieras. Por ejemplo, no existe un sistema común para la amortización de activos adquiridos en una fusión bancaria, lo que significa que los beneficios fiscales de estas operaciones varían según el país. Esto puede afectar la rentabilidad de la fusión y hacer que muchas entidades reconsideren la posibilidad de consolidarse con bancos de otros países.⁶¹

La gestión de riesgos es otro problema en la integración bancaria, se ve afectada por la fragmentación regulatoria. A pesar del marco común que ofrece el Reglamento de Requisitos de Capital (CRR), su aplicación concreta en relación con modelos internos o metodologías estándar sigue dependiendo de cada jurisdicción, lo que impide establecer un modelo único de gestión tras la fusión.⁶²

⁵⁸ A. Gardella, M. Rimarchi y D. Stroppa, *Potential Regulatory Obstacles to Cross-Border Mergers and Acquisitions in the EU Banking Sector*, EBA Staff Paper Series, n.º 7 (2020): 13–16.

⁵⁹ *Idem.*, 43-44.

⁶⁰ *Ibid.*, 45.

⁶¹ *Ibid.*, 44.

⁶² *Ibid.*, 45.

Las diferencias en las leyes laborales y de protección al consumidor también complican las fusiones bancarias. Cada país tiene normas propias sobre despidos, movilidad de empleados y derechos de los clientes bancarios, lo que genera incertidumbre legal en el proceso de integración y costes adicionales de adaptación.⁶³

Otro factor que dificulta las fusiones bancarias en Europa son las barreras culturales y estructurales, como las diferencias de idioma, la baja movilidad laboral y los distintos sistemas de prestaciones sociales. Estas diferencias afectan la integración del personal y la creación de una cultura empresarial común, lo que puede generar conflictos y reducir la eficiencia operativa.⁶⁴

Un ejemplo paradigmático de los retos que enfrentan las fusiones bancarias transfronterizas en Europa fue la adquisición de ABN AMRO por parte del consorcio formado por RBS, Fortis y Banco Santander en 2007. A pesar de su magnitud, la operación evidenció graves fallos de integración y falta de sinergias, que contribuyeron a la crisis posterior de RBS. Este caso se analizará en profundidad en el capítulo 7, como ejemplo clave de los riesgos estructurales que aún persisten en este tipo de operaciones.⁶⁵

5.2.3 Riesgos políticos y proteccionismo gubernamental

Aunque en Europa se han hecho muchos esfuerzos por crear un mercado bancario integrado, en la práctica, las fusiones y adquisiciones entre bancos de distintos países siguen siendo poco frecuentes. Uno de los motivos principales es la interferencia política, ya que como vemos en la actualidad, los gobiernos siguen viendo a sus entidades financieras como activos estratégicos y, por tanto, tratan de mantener el control sobre ellas.

Este tipo de proteccionismo se ha reforzado en los últimos años, sobre todo tras la pandemia, la guerra en Ucrania y las tensiones geopolíticas con países como China. En este contexto, ha ganado peso la idea de que Europa debe proteger sus sectores clave. Así surge el concepto de *autonomía estratégica abierta*, que intenta combinar la apertura al comercio con una mayor independencia en ámbitos sensibles. Sin embargo, esta idea se ha usado, en muchos casos, para

⁶³ Ibid.,47.

⁶⁴ J. M. Campa, *Fusiones y adquisiciones en Europa: una asignatura pendiente*, *Universia Business Review*, n.º 2 (2004): 4.

⁶⁵ *The Independent*, “Was ABN the Worst Takeover Deal Ever?”, 2017, <https://www.the-independent.com/news/business/analysis-and-features/was-abn-the-worst-takeover-deal-ever-1451520.html>.

justificar medidas que dificultan la entrada de bancos extranjeros o frenan operaciones de fusión con entidades de otros países.⁶⁶

El problema es que esta actitud genera desconfianza entre los propios Estados miembros. Cada país actúa por su cuenta, priorizando sus intereses nacionales, y eso complica aún más cualquier intento de crear verdaderos campeones bancarios europeos. Aunque algunas de estas operaciones podrían aportar más solidez y competitividad al sistema financiero europeo, muchas acaban bloqueadas por motivos políticos más que económicos.⁶⁷

Esta falta de consenso también explica por qué proyectos clave, como la Unión Bancaria o la Unión del Mercado de Capitales, siguen incompletos. Sin una visión común ni una autoridad europea fuerte que impulse la integración, cada decisión importante se convierte en una negociación entre gobiernos con prioridades distintas. Y mientras eso no cambie, será difícil avanzar hacia un sistema bancario europeo realmente integrado.⁶⁸

En resumen, los riesgos políticos y el proteccionismo siguen siendo grandes obstáculos para las fusiones transnacionales. Superarlos no depende solo de cambiar leyes, sino de cambiar mentalidades: entender que la integración financiera es una herramienta para reforzar la soberanía europea, no para debilitarla.

6. Cómo Europa puede ser más competitiva

6.1. Pérdida de competitividad europea y necesidad de respuesta común

La competitividad económica de la Unión Europea (UE) ha disminuido en las últimas dos décadas en comparación con otras grandes economías, como Estados Unidos y China. Esta situación se ha visto reflejada en una menor tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) y en una brecha significativa en términos de productividad, principalmente debido a la falta de una estrategia común para abordar los desafíos del crecimiento, la transformación digital y la transición energética.⁶⁹

Tal como se observa en el gráfico 6.1, entre 2002 y 2023 la UE registró un crecimiento medio anual del PIB del 1,5 %, frente al 2,2 % en Estados Unidos y al 8,3 % en China. Esta brecha

⁶⁶ Fernando Fernández Méndez de Andes, *El euro en 2024: Avanzar en tiempos de desinflación, consolidación fiscal y desafíos a las políticas prudenciales. Resumen Ejecutivo* (Madrid: Instituto Español de Analistas / Fundación ICO, 2024), 13.

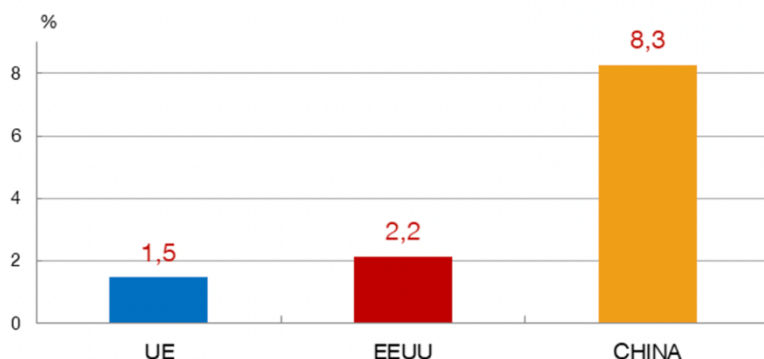
⁶⁷ *Ibid.*, 5–6.

⁶⁸ *Ibid.*, 4–5.

⁶⁹ Banco de España, *El Informe Draghi: un plan para el futuro económico de Europa*, Blog del Banco de España, 15 de marzo de 2024, <https://www.bde.es/wbe/es/noticias-eventos/blog/el-informe-draghi-un-plan-para-el-futuro-economico-de-europa.html>.

refleja un desfase significativo en la capacidad de generación de riqueza y acumulación de capital respecto a otras economías líderes.⁷⁰

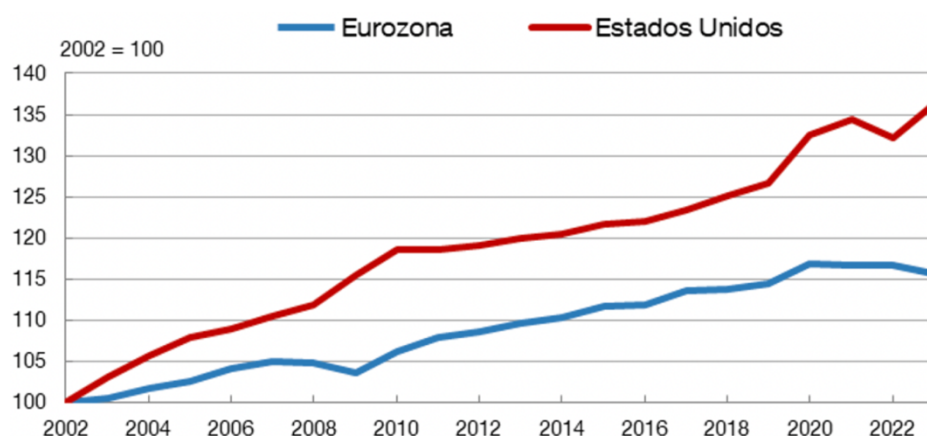
Gráfico 1: Crecimiento medio anual del PIB (2002-2023)



Fuente: Banco de España, *El Informe Draghi: un plan para el futuro económico de Europa*, Blog del Banco de España, 15 de marzo de 2024. Gráfico basado en datos del *World Economic Outlook* (Fondo Monetario Internacional). Disponible en: <https://www.bde.es/wbe/es/noticias-eventos/blog/el-informe-draghi-un-plan-para-el-futuro-economico-de-europa.html>.

A ello se suma una evolución de la productividad por hora trabajada claramente desfavorable para la UE. Mientras que Estados Unidos ha incrementado notablemente su productividad laboral en los últimos veinte años, la Eurozona apenas ha logrado avances desde 2015. El gráfico 6.2 ilustra esta divergencia, clave para entender la pérdida de competitividad estructural de Europa.⁷¹

Gráfico 2: Productividad por hora trabajada (2002-2023)



Fuente: Banco de España, *El Informe Draghi: un plan para el futuro económico de Europa*, Blog del Banco de España, 15 de marzo de 2024. Gráfico basado en datos de la OCDE. Disponible en:

⁷⁰ Ibid.

⁷¹ Ibid.

<https://www.bde.es/wbe/es/noticias-eventos/blog/el-informe-draghi-un-plan-para-el-futuro-economico-de-europa.html>.

En este contexto, el Informe Draghi (2024), encargado por la Comisión Europea, advierte que revertir esta situación es un reto existencial para Europa: sin un crecimiento económico sostenido, estará en riesgo no solo la competitividad exterior de la UE, sino también la sostenibilidad de su modelo social y su cohesión interna.⁷²

La competitividad se ha convertido en la palabra clave para abordar el futuro de Europa. Ahora se habla de competitividad, no como mecanismo de ajuste del sistema, sino como el objetivo a perseguir para asegurar el futuro del continente europeo.⁷³ El Informe Letta (2024), por su parte, incide en que la fragmentación del mercado único es uno de los principales factores que impide a Europa generar empresas de escala global.⁷⁴

Tanto el informe Letta como el de Draghi coinciden en la urgencia de reforzar el mercado único de la UE y mejorar su competitividad. Ambos subrayan que solo una acción conjunta y ambiciosa permitirá a Europa afrontar con éxito los grandes retos de transformación, como la digitalización, la transición ecológica o la seguridad económica y recuperar así su dinamismo económico. Para ello, el informe Draghi propone una hoja de ruta basada en cuatro pilares: un mercado único más profundo, una estrategia industrial común, un sistema financiero verdaderamente integrado y una gobernanza más eficiente.⁷⁵

El Informe Draghi plantea una estrategia basada en cuatro pilares fundamentales para reforzar la competitividad europea: el mercado único, una estrategia industrial común, un sistema financiero integrado y una gobernanza más eficiente. Estos cuatro pilares constituyen la base para que Europa pueda mejorar su desempeño económico y garantizar un crecimiento sostenible en las próximas décadas.⁷⁶

⁷² Ibid.

⁷³ Asociación Española de Banca, *Propuestas para un sector bancario europeo competitivo* (Madrid: Asociación Española de Banca, 2023).

⁷⁴ Enrico Letta, *Mucho más que un mercado – Velocidad, seguridad, solidaridad: Empoderar al mercado único para ofrecer un futuro sostenible y prosperidad para todos los ciudadanos de la UE* (Bruselas: Comisión Europea, 2024), disponible en: https://european-research-area.ec.europa.eu/sites/default/files/documents/2024-05/LETTA%20Report%20-%20Much%20more%20than%20a%20market_April%202024.pdf.

⁷⁵ Banco de España, *El informe Draghi*, 2024

⁷⁶ Ibid.

6.2 Primer pilar: completar el mercado único y eliminar barreras estructurales

La fragmentación del mercado interior sigue siendo uno de los principales frenos a la competitividad de la Unión Europea. La coexistencia de múltiples normativas nacionales en ámbitos como la tributación, el derecho laboral o la supervisión financiera obstaculiza la actividad transfronteriza de las empresas, impide la formación de grupos empresariales paneuropeos y limita la capacidad de las compañías europeas para escalar y competir a nivel global.⁷⁷

Para superar esta situación, es esencial completar el mercado único mediante la eliminación progresiva de barreras regulatorias, fiscales y administrativas. Una armonización normativa efectiva permitirá a las empresas operar libremente en toda la UE, aumentar su tamaño y facilitar las fusiones y adquisiciones transnacionales, aspectos fundamentales para fortalecer el tejido empresarial europeo.⁷⁸

Un aspecto clave para lograr este objetivo es avanzar en la Unión de los Mercados de Capitales (UMC), cuyo objetivo es integrar los mercados financieros europeos y facilitar el acceso a financiamiento para empresas de todos los tamaños. Actualmente, el sistema financiero de la UE depende en gran medida del crédito bancario, lo que limita la inversión y genera disparidades entre Estados miembros.⁷⁹

Unos mercados de capitales más desarrollados e integrados permitirían a las empresas acceder a una base más amplia de inversores y obtener financiación a costes más competitivos. Esto es especialmente relevante para las empresas emergentes y las pymes, que suelen enfrentar mayores dificultades para acceder al crédito bancario debido a la falta de garantías suficientes. Además, en la medida en que las empresas más jóvenes suelen ser más proclives a invertir e innovar, unos mercados de capitales más desarrollados e integrados también impulsarían la inversión y la productividad agregada en la economía⁸⁰. Muchas startups con alto potencial se ven empujadas a buscar capital y oportunidades de expansión fuera del continente, principalmente en Estados Unidos. Entre 2008 y 2021, cerca del 30 % de los *unicornios* europeos trasladaron su sede fuera de la UE, siendo EE. UU. el principal destino.⁸¹

⁷⁷ Letta, *Mucho más que un mercado*, 2024.

⁷⁸ Banco de España, *El informe Draghi*, 2024.

⁷⁹ *Ibid.*

⁸⁰ José M. González Mínguez y Patricia L'Hotellerie-Fallois, "La Unión de los Mercados de Capitales: un avance necesario para impulsar la inversión en Europa" (Madrid: Banco de España, 2024).

⁸¹ Mario Draghi, *Relanzar la competitividad europea: Informe para la Comisión Europea* (Bruselas: Comisión Europea, 2024).

Para que la UMC sea efectiva, es imprescindible armonizar las normativas financieras, reducir las disparidades entre autoridades supervisoras y eliminar obstáculos fiscales que penalizan la inversión transfronteriza. Asimismo, simplificar los procesos de registro y autorización empresarial permitiría a las compañías escalar con mayor agilidad en el mercado interior. Además, la integración de los mercados de capitales también contribuiría a la integración del sector bancario de la UE, beneficiándose del aumento de los servicios financieros transfronterizos y de una base de inversores más amplia para captar financiación en los mercados de capitales. Todo ello incrementaría la capacidad de resistencia de las entidades de crédito europeas y ayudaría a reducir las barreras que aún subsisten en la unión bancaria.⁸² Finalmente, este esfuerzo de integración debe extenderse a sectores estratégicos como la energía, las telecomunicaciones y la defensa, donde una mayor armonización contribuiría al desarrollo de empresas más competitivas y a la autonomía económica de la Unión.⁸³

6.3. Segundo pilar: una estrategia industrial común

Uno de los pilares esenciales de la hoja de ruta propuesta en el Informe Draghi para recuperar la competitividad europea es la necesidad de una estrategia común que reformule las políticas industriales, de competencia y comerciales, alineando estas bajo los objetivos de la estrategia industrial europea, con un enfoque común⁸⁴

En concreto, el plan defiende que estas políticas reformuladas deben dirigirse de forma prioritaria a los llamados sectores sistémicos y esenciales, como la inteligencia artificial, las tecnologías limpias, la ciberseguridad o la biotecnología. Esta priorización no solo busca estimular la innovación y el liderazgo tecnológico europeo, sino también garantizar la soberanía industrial frente a competidores como China o Estados Unidos, donde el Estado desempeña un papel activo en la protección y promoción de sectores clave.⁸⁵

A su vez, el Informe Letta subraya la necesidad de crear marcos europeos que incentiven la cooperación entre empresas y Estados miembros en sectores estratégicos, fomentando inversiones transfronterizas e impulsando una verdadera dimensión paneuropea de la política industrial.⁸⁶

⁸² Banco Central Europeo, *Comunicado del Consejo de Gobierno sobre el avance en la Unión de los Mercados de Capitales*, 7 de marzo de 2024.

⁸³ Banco de España, *El informe Draghi*, 2024.

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ Ibid.

⁸⁶ Letta, *Mucho más que un mercado*, 2024.

6.4. Tercer pilar: financiación público-privada para inversiones estratégicas europeas

Uno de los principales desafíos que enfrenta la UE es la falta de un sistema financiero integrado que permita movilizar recursos de manera eficiente. Mientras que en Estados Unidos las empresas pueden acceder fácilmente a financiamiento a través de los mercados de capitales, en Europa la mayoría de las empresas dependen del crédito bancario, lo que limita su capacidad de expansión y crecimiento.⁸⁷

Para resolver esta situación, la UE debe establecer un sistema de financiación sólido basado en dos fuentes principales:

- Financiación privada, canalizando el ahorro europeo hacia una Unión del Ahorro y la Inversión, lo que permitiría mejorar la asignación de recursos y fomentar la inversión en sectores estratégicos.
- Financiación pública, a través de la emisión de deuda conjunta para financiar bienes públicos europeos, como infraestructura tecnológica y energética.

El fortalecimiento del mercado único y la integración de los mercados financieros deben ir acompañados de un sistema bancario sólido. La competitividad económica de la UE depende en gran medida de su capacidad para canalizar el ahorro hacia la inversión productiva, financiar la innovación y sostener el crecimiento de empresas innovadoras. El informe “A Competitiveness Compass for the EU” de la Comisión Europea publicado hace unas semanas estima que Europa necesita movilizar entre 750.000 y 800.000 millones de euros adicionales al año para cubrir sus objetivos de inversión estratégica y revertir la situación de declive en la que se encuentra. Esta financiación debe provenir tanto del capital privado como de mecanismos públicos de inversión coordinada⁸⁸. Esta estimación también es coherente con lo que establece el Informe Draghi que estima que sería necesario invertir el 5% del PIB europeo por año (800 mil millones de euros) para garantizar la transición económica en Europa. Esta inversión permitiría una mayor competitividad de Europa frente a las grandes potencias y asegurar una mayor estabilidad financiera a largo plazo.⁸⁹

En este proceso, los bancos desempeñan un papel fundamental. No solo conceden crédito, sino que también conectan a empresas con inversores mediante actividades como la colocación de

⁸⁷ Banco de España, *El informe Draghi*, 2024.

⁸⁸ Asociación Española de Banca. (2023). *Propuestas para un sector bancario europeo competitivo*.

⁸⁹ Banco de España, *El informe Draghi*, 2024.

bonos o la banca de inversión. Su capacidad para orientar el ahorro hacia sectores estratégicos, como los startups tecnológicos o las infraestructuras verdes, será determinante para impulsar el crecimiento europeo.⁹⁰

Ahora bien, para que el sistema financiero europeo pueda cumplir plenamente este papel de impulsor del crecimiento, debe ser competitivo a escala global. Hoy los bancos europeos operan con menores márgenes y en mercados fragmentados, lo que limita su rentabilidad y su capacidad de expansión. Tanto el Informe Draghi como el Informe Letta destacan que reforzar la competitividad del sector financiero es imprescindible, y proponen medidas como la simplificación normativa, la reducción de cargas burocráticas y el fomento de fusiones bancarias transfronterizas.⁹¹

El objetivo último es lograr entidades financieras más sólidas, eficientes e innovadoras, capaces de competir de tú a tú con los grandes bancos internacionales. Como ha advertido la Asociación Española de Banca, “sin bancos fuertes no puede haber economía fuerte”: un sistema bancario robusto es condición necesaria para sostener un crecimiento económico sostenible en Europa.⁹² Por tanto, avanzar en la consolidación del sector mediante fusiones y adquisiciones (F&A) transnacionales no es una opción, sino una necesidad estratégica. Draghi y Letta coinciden en que la fragmentación regulatoria y la falta de integración financiera son barreras estructurales que deben superarse. Para ello, proponen medidas concretas orientadas a facilitar estas operaciones y permitir la aparición de verdaderos bancos paneuropeos.⁹³

No obstante, este proceso debe estar cuidadosamente regulado. Una consolidación mal diseñada podría reducir la oferta de servicios financieros o aumentar sus costes, afectando negativamente a consumidores y pymes. Por ello, es fundamental reforzar la supervisión de las F&A para garantizar que el mercado bancario europeo siga siendo competitivo, dinámico y orientado al interés general.⁹⁴

⁹⁰ Asociación Española de Banca, *Competitividad y financiación en Europa* (2024), disponible en: <https://www.aebanca.es/portavoz/competitividad-y-financiacion-en-europa/> [última consulta: 25 de marzo de 2025].

⁹¹ Ibid.

⁹² Ibid.

⁹³ Ibid.

⁹⁴ Letta, *Mucho más que un mercado*, 2024.

6.5. Cuarto pilar: una gobernanza europea común orientada a prioridades estratégicas

El cuarto pilar recogido en el Informe Draghi para impulsar la competitividad europea se centra en la reforma de la gobernanza de la Unión. Draghi parte de un diagnóstico claro: la actual arquitectura institucional de la UE no está diseñada para afrontar con eficacia los retos económicos, tecnológicos y geopolíticos del presente. Su exceso de burocracia, la fragmentación competencial y la lentitud en los procesos decisorios debilitan la capacidad de acción del proyecto europeo y minan su competitividad en un mundo en rápida transformación.⁹⁵

Por ello, el informe propone reorientar toda la actividad institucional hacia unas pocas prioridades estratégicas comunes, abandonando la dispersión actual de objetivos y recursos. Esta redefinición del enfoque político permitiría concentrar esfuerzos en ámbitos esenciales como la innovación, la transición energética, la defensa o la digitalización.⁹⁶

En segundo lugar, se plantea crear un auténtico marco de coordinación de las políticas económicas, con una mayor delegación de poderes en la UE. Este marco, al que Draghi denomina Marco de Coordinación de la Competitividad, serviría para diseñar planes conjuntos vinculados al presupuesto de la UE, con metas claras y mecanismos de seguimiento que garanticen su cumplimiento.⁹⁷

El tercer eje de esta reforma es la necesidad de agilizar la toma de decisiones. Actualmente, aprobar una normativa europea relevante puede tardar de media más de 18 meses. Esta lentitud es incompatible con el dinamismo que exige el entorno actual. Para resolverlo, Draghi propone generalizar el uso del voto por mayoría cualificada, establecer pactos interinstitucionales para actuar más rápidamente en situaciones excepcionales y permitir que grupos de Estados miembros avancen de forma más rápida y coordinada en ciertas áreas, incluso sin reformas inmediatas de los Tratados.⁹⁸

Por último, el informe subraya la urgencia de simplificar la regulación europea. Las empresas, y especialmente las pymes, están sujetas a un entramado normativo complejo y con cargas administrativas excesivas. Para aligerar este marco, se propone nombrar a un vicepresidente de la Comisión encargado exclusivamente de racionalizar la legislación, aplicar el principio *lex*

⁹⁵ Mario Draghi, *Relanzar la competitividad europea: Informe para la Comisión Europea* (Bruselas: Comisión Europea, 2024), 63–64.

⁹⁶ *Ibid.*, 66.

⁹⁷ *Ibid.*, 65–67.

⁹⁸ *Ibid.*, 68–71.

specialis (que establece que la normativa sectorial prevalezca sobre la general) y realizar evaluaciones sistemáticas del impacto de cada nueva norma desde el diseño hasta su aplicación en los Estados miembros.⁹⁹

Por tanto, estas reformas implican una gobernanza más estratégica, coordinada, ágil y eficiente que es clave para que Europa pueda responder con rapidez a los desafíos globales y recuperar su papel protagonista en el escenario internacional y así aumentar su competitividad frente a las grandes potencias mundiales.

7. El caso ABN AMRO: lecciones y propuestas para impulsar las F&A transnacionales en Europa

Aunque la operación de adquisición de ABN AMRO tuvo lugar en 2007, su análisis resulta especialmente relevante para este trabajo por dos motivos fundamentales. En primer lugar, porque fue la mayor operación bancaria transnacional en Europa hasta la fecha, lo que la convierte en un caso paradigmático de fusión paneuropea. Y, en segundo lugar, porque su desenlace demuestra muchas de las barreras que se han analizado a lo largo del trabajo como la fragmentación normativa, la falta de coordinación europea, las divergencias estratégicas o la vulnerabilidad ante crisis externas. Por eso, su estudio no solo permite comprender mejor las causas del estancamiento en la consolidación bancaria europea, sino también fundamentar propuestas concretas para revertir esa dinámica.

7.1. Una operación paneuropea ambiciosa en el auge de las F&A bancarias

En pleno auge de la consolidación bancaria europea, la adquisición de ABN AMRO por parte del consorcio formado por Royal Bank of Scotland, Fortis y Banco Santander se convirtió en la mayor operación financiera de la historia bancaria hasta entonces, valorada en 70.000 millones de euros y formalizada en octubre de 2007, pocas semanas antes del estallido de la crisis financiera.¹⁰⁰

El diseño estratégico de la operación era, en sí mismo, innovador: en lugar de integrar ABN AMRO en una sola entidad, el consorcio acordó dividir sus activos según intereses geográficos y de negocio. RBS se quedaría con la banca de inversión y los negocios mayoristas, incluyendo América del Norte y Asia; Fortis asumiría las operaciones de banca minorista en los Países

⁹⁹ CEOE, *Resumen del informe “El futuro de la competitividad europea”*, de Mario Draghi, Delegación ante la UE, Bruselas, 13 de septiembre de 2024, 12–13.

¹⁰⁰ Roberto J. Santillán-Salgado, “The Takeover of ABN AMRO and Its Effects on Latin American Banking,” *Latin American Policy* 4, n.º 2 (2013): 359, disponible en: <https://doi.org/10.1111/lamp.12025>.

Bajos, así como la gestión de activos y banca privada; y Santander tomaría el control de las filiales en América Latina, entre ellas Banco Real en Brasil, y de la italiana Banca Antonveneta¹⁰¹. Esta estrategia reflejaba la lógica de expansión paneuropea y el empuje por construir “campeones regionales” adaptados a sus mercados prioritarios.

La operación tenía visión paneuropea de expansión y consolidación, coherente con las tendencias de internacionalización bancaria que habían ganado fuerza desde los años noventa. En ese periodo, factores como la desregulación financiera, la adopción del euro y la búsqueda de economías de escala impulsaron una oleada de fusiones y adquisiciones, primero domésticas y luego transfronterizas.¹⁰²

Sin embargo, el estallido de la crisis financiera global alteró bruscamente estas expectativas. Mientras RBS y Fortis se vieron forzados a ser rescatados por sus respectivos gobiernos tras incurrir en fuertes pérdidas, Santander emergió como el único vencedor del acuerdo, consolidando su liderazgo en Brasil gracias a la exitosa integración de Banco Real.¹⁰³

7.2 Causas del fracaso de la operación ABN AMRO

El fracaso de la adquisición de ABN AMRO por parte del consorcio formado por Royal Bank of Scotland (RBS), Fortis y Banco Santander en 2007 constituye un ejemplo paradigmático de las limitaciones estructurales que han condicionado las fusiones y adquisiciones (F&A) transnacionales en Europa. Esta operación no solo reflejó los riesgos financieros de su tiempo, sino también los obstáculos regulatorios, administrativos y operativos que se abordan en capítulos anteriores de este trabajo.

Uno de los elementos más determinantes fue el contexto macroeconómico en el que se cerró la operación. Apenas unos meses después de que el consorcio ganara la puja por ABN AMRO, estalló la crisis financiera global de 2008. La exposición de RBS y Fortis a activos de alto riesgo, combinada con un uso intensivo del apalancamiento para financiar la compra, debilitó gravemente sus balances. Ambos bancos, atrapados por una liquidez cada vez más escasa y una depreciación acelerada de los activos adquiridos, terminaron siendo rescatados por sus respectivos gobiernos. Santander, en cambio, logró salir relativamente fortalecido gracias a una estrategia más prudente y a su exposición prioritaria a Latinoamérica, pero fue la excepción en un escenario devastador para el resto del consorcio.¹⁰⁴

¹⁰¹ Ibid.,359–360.

¹⁰² Ibid.,362–363.

¹⁰³ Ibid.,370–372.

¹⁰⁴ Roberto J. Santillán-Salgado, “The Takeover of ABN AMRO and Its Effects on Latin American Banking,” *Latin American Policy* 4, n.º 2 (2013): 359, disponible en: <https://doi.org/10.1111/lamp.12025>.

Este episodio refleja la fragilidad institucional que aún caracterizaba al sistema bancario europeo en el momento de la operación, donde las fusiones transnacionales se enfrentaban a la ausencia de mecanismos eficaces de supervisión financiera a escala europea y de una gobernanza bancaria unificada. Estas carencias, que se abordaron más adelante con la creación de la Unión Bancaria (capítulo 4), limitaron la capacidad de las autoridades para anticipar y gestionar riesgos sistémicos. Asimismo, la falta de un marco de resolución común entre Estados miembros dificultó una respuesta coordinada ante la crisis, agravando la inestabilidad financiera y generando importantes costes fiscales.

Más allá del contexto financiero, la propia arquitectura del acuerdo presentaba importantes debilidades. En lugar de realizar una integración tradicional, se optó por una división del banco adquirido entre los tres socios, dando lugar a riesgos de integración. Aunque sobre el papel esta fórmula buscaba simplificar la integración, en la práctica generó problemas operativos considerables. Las diferencias de cultura corporativa, sistemas informáticos y estrategias comerciales entre las entidades hicieron que cada proceso de integración fuera complejo y costoso. A pesar de que los bancos implicados afirmaban contar con experiencia en fusiones, ellos mismos reconocían que existían riesgos importantes, como la posibilidad de que la integración se retrasara o fuera más costosa de lo previsto¹⁰⁵. Esta fragmentación limitó la posibilidad de obtener sinergias reales, diluyendo el valor añadido que se esperaba de la operación.¹⁰⁶

A esto se sumaba una clara dependencia de múltiples autorizaciones regulatorias. La operación requería el visto bueno de las autoridades supervisoras de Países Bajos, Bélgica, Reino Unido y España, lo que no solo ralentizó el proceso, sino que añadió una capa de incertidumbre legal y política. Este entramado de reguladores nacionales reflejaba una de las grandes debilidades estructurales del sistema bancario europeo previo a la Unión Bancaria: la falta de un supervisor único y de una normativa plenamente armonizada. Las divergencias entre marcos legales y regulatorios dificultaron la coordinación durante la ejecución de la fusión y, más tarde, durante la crisis, complicaron aún más la toma de decisiones conjuntas.¹⁰⁷

Este punto ejemplifica las barreras regulatorias descritas en el capítulo 5.2.1 del TFG, donde se analiza cómo la falta de una armonización efectiva en Europa, las discrecionalidades nacionales (*ONDS*) y la coexistencia de marcos fiscales y legales divergentes siguen

¹⁰⁵ ABN AMRO Offer Document (2007), pp. 6 y 14.

¹⁰⁶ The Economist Intelligence Unit, *The Death of a Merger* (2009), disponible en: <https://impact.economist.com/perspectives/financial-services/case-study/death-merger>.

¹⁰⁷ ABN AMRO Offer Document (2007), 18, 28–29.

dificultando la viabilidad de las F&A transnacionales. La operación ABN AMRO fue, en este sentido, víctima de una fragmentación regulatoria que aún hoy persiste y limita la creación de campeones paneuropeos.

Otro aspecto que no puede pasarse por alto es el sobrepago que se pagó por ABN AMRO. El consorcio ofreció una cifra históricamente alta, motivado en parte por la competencia con Barclays y por el deseo de asegurarse una operación de gran visibilidad. Sin embargo, el precio no reflejaba de forma realista el valor de los activos adquiridos, especialmente teniendo en cuenta el deterioro que muchos de ellos sufrirían con la llegada de la crisis. RBS, en particular, asumió una carga financiera desproporcionada, lo que contribuyó a su colapso posterior. En retrospectiva, analistas e inversores han coincidido en que se sobrepagó de manera significativa, lo que erosionó el capital de las entidades compradoras y las dejó en una situación de extrema vulnerabilidad cuando el entorno económico se tornó adverso¹⁰⁸.

Además de estos factores, existieron obstáculos adicionales de carácter legal y contractual. En el marco de la disputa por la compra de ABN AMRO, el consorcio tuvo que enfrentarse a un complicado conflicto con Bank of America por la venta de LaSalle, filial estadounidense de ABN. La ruptura del acuerdo con Bank of America implicaba el pago de una penalización de 200 millones de euros, y el banco norteamericano mantenía además el derecho a igualar cualquier contraoferta por LaSalle antes del cierre del acuerdo. Esta situación generó tensiones jurídicas y ralentizó aún más el proceso, afectando la percepción de riesgo de la operación y restando margen de maniobra a los compradores¹⁰⁹.

Finalmente, debe mencionarse la falta de una estrategia común clara entre los miembros del consorcio. Si bien la operación se presentó como una colaboración paneuropea, lo cierto es que cada banco tenía objetivos muy distintos y, en algunos casos, incluso solapados. RBS y Fortis competían en varios segmentos, lo que complicaba la articulación de una estrategia compartida. En lugar de sinergias, surgieron duplicidades e incoherencias que dificultaron aún más la gestión post-fusión¹¹⁰. Este tipo de descoordinación estratégica es una constante en muchas F&A transnacionales europeas, como se ha analizado en capítulos anteriores, y refleja la necesidad de un entorno institucional más cohesionado que facilite verdaderas integraciones operativas a escala continental.

¹⁰⁸ Reuters, "Fortis Shareholders Eye Rights Issue for ABN Spoils," 2008, disponible en: <https://www.reuters.com/article/world/fortis-shareholders-eye-rights-issue-for-abn-spoils-idUSL0320541>.

¹⁰⁹ Knowledge@Wharton, "The Battle for ABN AMRO: Possible Prelude to the Largest Bank Merger in Europe," 2007, disponible en: <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/the-battle-for-abn-amro-possible-prelude-to-the-largest-bank-merger-in-europe/>.

¹¹⁰ Ibid.

En conjunto, el caso ABN AMRO es un ejemplo paradigmático de cómo la suma de barreras regulatorias, dificultades operativas, conflictos legales, falta de visión estratégica compartida y una coyuntura macroeconómica adversa puede hacer naufragar incluso la fusión bancaria más ambiciosa. Lejos de ser un caso aislado, revela muchas de las carencias estructurales que siguen condicionando la consolidación bancaria en Europa y que, como se ha visto en este trabajo, siguen sin resolverse del todo.

7.3 Propuestas para que las F&A transnacionales empiecen a funcionar en Europa

El caso ABN AMRO no fue simplemente una operación fallida por mala suerte o por una mala decisión empresarial. Fue, sobre todo, el reflejo de un sistema bancario europeo que aún arrastra muchas limitaciones estructurales. Como se ha visto a lo largo de este trabajo, las fusiones transnacionales en Europa siguen enfrentándose a una combinación de obstáculos regulatorios, fiscales, institucionales y políticos que impiden la creación de verdaderos bancos paneuropeos y es por ello por lo que siguen fracasando en Europa.

Si de verdad se quiere que las F&A transnacionales dejen de ser la excepción y se conviertan en una vía natural de crecimiento para los bancos europeos y así para el sistema financiero europeo, resulta urgente transformar estas barreras que lo limitan para que estas operaciones empiecen a ser viables, seguras y eficaces en Europa.

La primera gran tarea pendiente es completar la Unión Bancaria. Aunque el Mecanismo Único de Supervisión (MUS) y el de Resolución (MUR) han mejorado la coordinación regulatoria y la gestión de crisis, sigue faltando el tercer pilar: un sistema europeo de garantía de depósitos común. Mientras los depósitos sigan asegurados únicamente a nivel nacional, los Estados mantendrán restricciones internas que dificultan que los bancos funcionen como grupos integrados a nivel europeo. Esta fragmentación, como quedó en evidencia durante la resolución de Fortis, complica tanto la gestión ordinaria como la respuesta en momentos críticos. La existencia de un fondo europeo de garantía de depósitos, con mecanismos comunes y bien dotados, sería clave para generar confianza mutua y facilitar una integración operativa real entre entidades de distintos países europeos.¹¹¹

Además de completar la Unión Bancaria, Europa necesita avanzar de forma decidida en la armonización normativa. Aunque Europa ha desarrollado un marco común, el denominado “*single rulebook*” que homogeneiza muchos aspectos clave, todavía hay márgenes de discrecionalidad nacional (*las ONDs*). Esto genera incertidumbre y hace que cualquier banco

¹¹¹Comisión Europea, *Propuesta de Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo por el que se establece un sistema europeo de garantía de depósitos (EDIS)*, COM(2015) 586 final, Bruselas, 24 de noviembre de 2015.

que quiera operar a nivel europeo se enfrente a costes adicionales y barreras innecesarias. Por ello, es muy importante que se eliminen las discrecionalidades nacionales y se establezcan unas reglas más claras y homogéneas en toda la UE para que así sea más fácil llevar a cabo F&A transnacionales y se establezca un sistema bancario europeo más eficiente sin barreras ni costes innecesarios. Esto cobra especial relevancia en un momento en que la transformación digital y la competencia global exigen estructuras ágiles y eficientes. Tal como han subrayado tanto el Informe Draghi como el Letta, si Europa quiere crear campeones bancarios capaces de competir con sus homólogos estadounidenses o chinos, necesita un mercado único que funcione de verdad.¹¹²

También es urgente abordar los obstáculos fiscales y laborales que penalizan las fusiones internacionales. Diferencias en el tratamiento de los beneficios, los activos fiscales o la normativa laboral complican mucho la integración de entidades de distintos países. No se trata de unificarlo todo, sino de coordinar mejor. Una mayor armonía en estos ámbitos, combinada con instrumentos de apoyo como fondos europeos para la formación o la movilidad de empleados, podría facilitar mucho este tipo de operaciones.¹¹³

Otro punto clave es reforzar la gobernanza europea. El caso ABN AMRO mostró lo difícil que es actuar de forma conjunta cuando no hay una autoridad fuerte que lidere el proceso. Sería positivo avanzar hacia una supervisión más centralizada y explorar fórmulas como un “estatuto bancario europeo” que permita operar con una sola licencia en toda la UE. Eso reduciría costes, simplificaría trámites y daría más solidez a los grupos bancarios paneuropeos.¹¹⁴

Si bien, hay que tener en cuenta que nada de esto sería posible sin voluntad política. En la actualidad, el proteccionismo sigue siendo uno de los principales frenos a la consolidación bancaria en Europa. Esto se refleja tanto en el rechazo de algunos gobiernos a autorizar fusiones transnacionales como en la lentitud con la que se avanza hacia la culminación de la Unión Bancaria. Es necesario que Europa entienda que integrar el sistema financiero no implica perder soberanía, sino gestionarla de forma compartida para ganar eficacia. En lugar de que cada país actúe por separado, coordinar competencias permitiría construir un sistema más fuerte y preparado para afrontar crisis. Una banca verdaderamente integrada canalizaría mejor el ahorro hacia inversiones productivas, impulsando el crecimiento y reforzando la autonomía

¹¹² Banco de España, *El Informe Draghi*, 2024.

¹¹³ Andrea Gardella, Massimo Rimarchi y Daniele Stroppa, *Potential Regulatory Obstacles to Cross-Border Mergers and Acquisitions in the EU Banking Sector*, EBA Staff Paper Series, n.º 7 (París: European Banking Authority, 2020).

¹¹⁴ European Central Bank, *Financial Integration in Europe* (Frankfurt: ECB Publications, 2020).

estratégica de la UE frente a potencias como Estados Unidos o China. Así lo señalan claramente los informes Draghi y Letta: esta integración no es solo recomendable, sino imprescindible.¹¹⁵ En definitiva, si se quiere que las F&A transnacionales funcionen de verdad, hace falta un entorno más favorable: con reglas comunes, instituciones fuertes y menos barreras innecesarias. El caso ABN AMRO mostró qué pasa cuando eso no existe. Las propuestas recogidas en este trabajo señalan, en cambio, el camino para que estas operaciones se conviertan en una vía natural de crecimiento dentro de un sistema bancario europeo más sólido, cohesionado y competitivo.

8. Conclusiones

A lo largo de las últimas décadas, Europa ha avanzado mucho en la integración de su sistema bancario, especialmente después de las crisis que evidenciaron la necesidad de actuar de forma conjunta. La creación del euro, el Banco Central Europeo y, más tarde, la Unión Bancaria, marcaron grandes pasos adelante. Sin embargo, aunque se ha reforzado la supervisión y se han establecido mecanismos comunes, todavía hay muchas barreras que impiden que el sistema funcione como un verdadero mercado único.

Una de las señales más claras de esta falta de integración es que las fusiones y adquisiciones entre bancos de distintos países europeos siguen siendo muy escasas. Frente a lo que ocurre en Estados Unidos o China, donde los bancos operan con más libertad a nivel nacional, en Europa todavía hay demasiadas trabas legales, fiscales, laborales y regulatorias que complican este tipo de operaciones. Eso no solo limita el tamaño y la eficiencia de los bancos europeos, sino que también reduce su capacidad para competir a nivel global y financiar proyectos clave para el futuro económico del continente.

Durante el trabajo se ha visto cómo esta falta de integración también afecta a la competitividad general de la Unión Europea. Los informes de Draghi y Letta han dejado claro que, si Europa quiere volver a crecer con fuerza y tener un papel relevante en el mundo, necesita avanzar en varias direcciones a la vez: completar el mercado único, apostar por sectores estratégicos, mejorar el acceso a la financiación y tener una toma de decisiones más ágil y coordinada. Dentro de esa estrategia, un sistema bancario más fuerte y conectado es una pieza clave.

El caso de la adquisición de ABN AMRO por parte del consorcio RBS–Fortis–Santander sirve como ejemplo real de todo lo que puede fallar cuando no hay un entorno adecuado para este tipo de operaciones. Aunque era una operación ambiciosa y con visión europea, terminó

¹¹⁵ European Central Bank, *Financial Integration in Europe*, 2020.

saliendo mal por una mezcla de factores: desde la falta de coordinación entre países hasta la presión de la crisis financiera. Lejos de ser un caso aislado, demuestra que sin reglas claras y sin herramientas comunes, es muy difícil que una fusión transnacional funcione bien en Europa. Por eso, si se quiere que este tipo de operaciones dejen de ser la excepción y empiecen a formar parte natural del crecimiento del sector bancario, hay que dar pasos firmes. Completar la Unión Bancaria con un sistema europeo de garantía de depósitos, unificar normas importantes, reducir obstáculos legales y fiscales, y mejorar la coordinación entre los países son medidas necesarias. Todo esto no se trata solo de cambiar leyes, sino de crear un entorno en el que los bancos puedan crecer, colaborar y adaptarse mejor a los retos del futuro.

En resumen, mientras Europa no elimine estas barreras, su sistema bancario seguirá fragmentado y con menos capacidad para apoyar la economía real. Pero si se toman las decisiones adecuadas, es posible construir un modelo más sólido, moderno y eficiente, que no solo esté mejor preparado para las crisis, sino que también ayude a impulsar el crecimiento, la innovación y la estabilidad a largo plazo.

9. Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado.

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Alba Corredera Ruiz, estudiante de Administración y Dirección de Empresas y Derecho en la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Evolución del sistema bancario europeo y análisis del fracaso de las fusiones y adquisiciones transnacionales", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.

2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
5. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
6. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
7. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 26 de marzo de 2025

Firma: Alba Corredera Ruiz.



10. Bibliografía

ABN AMRO. *Offer Document*. 2007.

Asociación Española de Banca. *Competitividad y financiación en Europa*. 2024. Disponible en: <https://www.aebanca.es/portavoz/competitividad-y-financiacion-en-europa/>. Última consulta: 25 de marzo de 2025.

Asociación Española de Banca. *Propuestas para un sector bancario europeo competitivo*. Madrid: Asociación Española de Banca, 2023.

Banco Central Europeo. *Comunicado del Consejo de Gobierno sobre el avance en la Unión de los Mercados de Capitales*. 7 de marzo de 2024.

Banco Central Europeo. *Funciones*. <https://www.ecb.europa.eu/ecb/orga/tasks/html/index.es.html>. Consultado el 16 de marzo de 2025.

Banco de España. *¿Qué es el SEBC y el Eurosistema?* <https://cliente bancario.bde.es/pcb/es/blog/que-es-el-sebc-y-el-eurosistema.html>. Consultado el 16 de marzo de 2025.

Banco de España. *Cómo ingresar en la Unión Europea*. <https://www.bde.es/wbe/es/sobre-banco/actividad-europea/eurosistema-sebc/historia-eurosistema/proceso-integracion/como-ingresar-ue/>. Consultado el 27 de febrero de 2025.

Banco de España. *Criterios de convergencia para la adopción del euro*. <https://www.bde.es/wbe/es/sobre-banco/actividad-europea/eurosistema-sebc/historia-eurosistema/euro/criterios-convergencia/>. Consultado el 27 de febrero de 2025.

Banco de España. *El Informe Draghi: un plan para el futuro económico de Europa*. Blog del Banco de España. 15 de marzo de 2024. <https://www.bde.es/wbe/es/noticias-eventos/blog/el-informe-draghi-un-plan-para-el-futuro-economico-de-europa.html>.

Banco de España. *Fases de la Unión Económica y Monetaria (UEM)*. <https://www.bde.es/wbe/es/sobre-banco/actividad-europea/eurosistema-sebc/historia-eurosistema/uem/fases-uem/>. Consultado el 27 de febrero de 2025.

Banco de España. *Grado de integración económica y monetaria*. <https://www.bde.es/wbe/es/sobre-banco/actividad-europea/eurosistema-sebc/historia-eurosistema/proceso-integracion/grado-integracion/>. Consultado el 17 de febrero de 2025.

Banco de España. *Informe sobre la crisis financiera y bancaria en España, 2008–2014*. Madrid: Banco de España, mayo de 2017.

Banco de España. *Introducción del euro: historia y transición al efectivo*. <https://www.bde.es/wbe/es/sobre-banco/actividad-europea/eurosistema-sebc/historia-eurosistema/euro/introduccion-euro/>. Consultado el 27 de febrero de 2025.

Banco de España. *La construcción de la Unión Europea*. <https://www.bde.es/wbe/es/sobre-banco/actividad-europea/eurosistema-sebc/historia-eurosistema/proceso-integracion/construccion-ue/>. Consultado el 27 de febrero de 2025.

Banco de España. *La Unión Bancaria: ¿en qué consiste y en qué nos beneficia?* <https://www.bde.es/wbe/es/noticias-eventos/blog/la-union-bancaria--en-que-consiste-y-en-que-nos-beneficia.html>. Consultado el 6 de abril de 2024.

Campa, José M. “Fusiones y adquisiciones en Europa: una asignatura pendiente.” *Universia Business Review*, n.º 2 (2004): 14–15.

CEOE. *Resumen del informe “El futuro de la competitividad europea”, de Mario Draghi*. Delegación ante la UE. Bruselas, 13 de septiembre de 2024.

Comisión Europea. *Instituciones y órganos de la UE: Banco Central Europeo*. https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/institutions-and-bodies/search-all-eu-institutions-and-bodies/european-central-bank-ecb_es. Consultado el 16 de marzo de 2025.

De Urbina Criado, M. O., M. Á. M. Sánchez y L. Á. G. Martín. “Fusiones/Adquisiciones y Acuerdos de Cooperación en la Unión Europea durante el periodo 2000–2007.” *Universia Business Review*, n.º 22 (2009): 121.

Draghi, Mario. *Relanzar la competitividad europea: Informe para la Comisión Europea*. Bruselas: Comisión Europea, 2024.

European Central Bank. *Financial Integration in Europe*. Frankfurt: ECB Publications, 2020.

Fernández Méndez de Andes, Fernando. *El euro en 2024: Avanzar en tiempos de desinflación, consolidación fiscal y desafíos a las políticas prudenciales. Resumen Ejecutivo*. Madrid: Instituto Español de Analistas / Fundación ICO, 2024.

Gardella, Andrea, Massimo Rimarchi y Daniele Stroppa. *Potential Regulatory Obstacles to Cross-Border Mergers and Acquisitions in the EU Banking Sector*. EBA Staff Paper Series, n.º 7. París: European Banking Authority, 2020.

González Mínguez, José M. y Patricia L'Hotellerie-Fallois. *La Unión de los Mercados de Capitales: un avance necesario para impulsar la inversión en Europa*. Madrid: Banco de España, 2024.

Knowledge@Wharton. “The Battle for ABN AMRO: Possible Prelude to the Largest Bank Merger in Europe.” 2007. <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/the-battle-for-abn-amro-possible-prelude-to-the-largest-bank-merger-in-europe/>.

Letta, Enrico. *Informe Letta sobre el futuro del mercado único europeo*. Bruselas: Comisión Europea, 2024.

Letta, Enrico. *Mucho más que un mercado – Velocidad, seguridad, solidaridad: Empoderar al mercado único para ofrecer un futuro sostenible y prosperidad para todos los ciudadanos de la UE*. Bruselas: Comisión Europea, 2024. https://european-research-area.ec.europa.eu/sites/default/files/documents/2024-05/LETTA%20Report%20-%20Much%20more%20than%20a%20market_April%202024.pdf.

Ponce Huerta, José. “El FROB en la reestructuración del sistema bancario español: evolución tras una década de actividad (2009–2019) y consideraciones para la Unión Bancaria.” *Revista de Estabilidad Financiera*, n.º 36. Banco de España, 2019.

Reuters. “Fortis Shareholders Eye Rights Issue for ABN Spoils.” 2008. <https://www.reuters.com/article/world/fortis-shareholders-eye-rights-issue-for-abn-spoils-idUSL0320541>.

Reuters. “Fracasó la fusión de Deutsche y Commerzbank.” 2019.

Reto, F. X. M. *Fusiones y Adquisiciones (M&As) Transnacionales: Asignatura Pendiente en Europa*.

Santillán-Salgado, Roberto J. “The Takeover of ABN AMRO and Its Effects on Latin American Banking.” *Latin American Policy* 4, n.º 2 (2013): 358–376. <https://doi.org/10.1111/lamp.12025>.

The Economist Intelligence Unit. *The Death of a Merger*. 2009. <https://impact.economist.com/perspectives/financial-services/case-study/death-merger>.

The Independent. “Was ABN the Worst Takeover Deal Ever?” 2017. <https://www.the-independent.com/news/business/analysis-and-features/was-abn-the-worst-takeover-deal-ever-1451520.html>.

Unión Europea. *Ampliación de la Unión Europea: principios y evolución histórica*. https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/eu-enlargement_es. Consultado el 27 de febrero de 2025.

Unión Europea. *Ventajas del euro*. https://european-union.europa.eu/institutions-law-budget/euro/benefits_es. Consultado el 27 de febrero de 2025.

Representación de la Comisión Europea en España. *Más allá de una moneda: los beneficios del euro*. https://spain.representation.ec.europa.eu/noticias-eventos/noticias-0/mas-alla-de-una-moneda-los-beneficios-del-euro-2024-03-20_es. Consultado el 27 de febrero de 2025.

Legislación

Comisión Europea. *Propuesta de Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo por el que se establece un sistema europeo de garantía de depósitos (EDIS)*. COM(2015) 586 final. Bruselas, 24 de noviembre de 2015.

Anexos (gráficos)

Gráfico 1: Crecimiento medio anual del PIB (2002–2023).
Fuente: Banco de España, *El Informe Draghi: un plan para el futuro económico de Europa*, Blog del Banco de España, 15 de marzo de 2024. Gráfico basado en datos del *World Economic Outlook* (FMI). <https://www.bde.es/wbe/es/noticias-eventos/blog/el-informe-draghi-un-plan-para-el-futuro-economico-de-europa.html>.

Gráfico 2: Productividad por hora trabajada (2002–2023).
Fuente: Banco de España, *El Informe Draghi: un plan para el futuro económico de Europa*, Blog del Banco de España, 15 de marzo de 2024. Gráfico basado en datos de la OCDE. <https://www.bde.es/wbe/es/noticias-eventos/blog/el-informe-draghi-un-plan-para-el-futuro-economico-de-europa.html>.